

## **Asiakassitouttaminen Hemingway's Mikonkadulla**

Maaria Aulio

**Matkailu**

<b>Tekijät</b> Maaria Aulio	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2004
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Asiakassitouttaminen Hemingway's Mikonkadulla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 1
<b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Hannele Hillu-Kuitunen	
<p>Tämä opinnäytetyö syntyi Restel Ravintolat Oy:n tarpeesta. Heikon taloustilanteen aikana uusien asiakkaiden hankinta on vaikeaa, joten haluttiin tietoa siitä, millä jo olemassa olevat asiakkaat saadaan sitoutettua asioimaan edelleen Helsingin Mikonkadulla sijaitsevassa Hemingway's-ravintolassa. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään nimenomaan kyseistä ravintolaa, koska Restelin kahdeksan ravintolaketjun liikeideat ja konseptit sekä asiakaskunnat poikkeavat toisistaan niin paljon, myös ketjujen sisällä.</p> <p>Opinnäytetyössä kerrotaan Restel-konsernista ja sen toiminnan laajuudesta ja monimuotoisuudesta ja esitellään 19 ravintolasta koostuva Hemingway's-ketju. Sen jälkeen kerrotaan enemmän Helsingin ydinkeskustassa Mikonkadulla sijaitsevasta Hemingway'sista ja sen toimintaympäristöstä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan asiakaspalvelusta, asiakassitouttamisesta ja asiakassuhdemarkkinoinnista sekä kanta-asiakkuuden ja kanta-asiakasjärjestelmien teoriasta. Myös asiakkuudenhallintaa sekä asiakkuuksien elinkaarta esitellään.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu lokakuussa 2009 Hemingway'sin asiakkaille tehdystä kvantitatiivisesta survey-tutkimuksesta, jossa tiedusteltiin demografisten tekijöiden lisäksi heidän motiivejaan ravintolan valintaan sekä sitä, mikä saa heidät käymään toistuvasti Hemingway's Mikonkadulla, sekä heidän toivomaansa asiakassuhdemarkkinoinnin keinoa.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että Hemingway'sin asiakaskunnassa on oletettua enemmän nuoria sekä opiskelijoita. Sisustus, miljöö ja ilmapiiri ovat suurin syy toistuvaan asiointiin. Asiakassuhdemarkkinoinnilta toivottiin odotetusti eniten kanta-asiakasalennuksia, toiseksi eniten toivottiin palautteen keräämistä ja kanta-asiakastapahtumia. Työssäkäyvien ja opiskelijoiden tuloksia verrattiin keskenään, jotta asiakassitouttamistoimenpiteet voidaan ohjata toivotulle asiakaskunnalle. Opiskelijoiden parissa painottui miljöön merkitys toistuvalla asiointilla, kun taas työssäkäyvien vastauksissa asiakaspalvelun merkitys korostui miljöön rinnalla. Työssäkäyvät myös toivoivat useammin sähköistä viestintää.</p> <p>Hemingway'sin konseptikuvauksessa asiakkaan määritellään olevan olemukseltaan aikuinen ja alkoholia vain kohtuudella käyttävä. Tämä kuvaus ei välttämättä sovi opiskelijoihin, joten asiakassitouttamistoimenpiteet kannattaa suunnata työssäkäyvien ryhmältä saatujen vastausten perusteella, eli panostaa asiakaspalveluun, kanta-asiakastapahtumiin sekä sähköiseen viestintään.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakasuskollisuus, asiakkuudenhallinta, asiakaspalvelu, ravintolat	

**Matkailu**

<b>Authors</b>  Maaria Aulio	<b>Group or year of entry</b> 2004
<b>The title of thesis</b> <b>Committing Customers to Hemingway's on Mikonkatu</b>	<b>Number of pages and appendices</b> 37+1
<b>Supervisors</b> Hannele Hillu-Kuitunen	
<p>This thesis was commissioned by Restel Ravintolat Ltd. During recession it is difficult to attract new customers, thus information on how to get the existing customers to frequent particular restaurants was requested. This study focused on Restaurant "Hemingway's" on Mikonkatu in Helsinki due to the fact that it would be impossible to meet the needs of all eight restaurant chains owned by Restel as these seem to differ considerably in terms of customers and business concept.</p> <p>The study includes information on the Restel corporation and the diversity of its functions. Additionally, the "Hemingway's" restaurant chain and the Hemingway's in Mikonkatu and its operational environment are presented.</p> <p>The theoretical framework of the thesis is based on the theory of customer service, committing customers, customer relationship management and marketing as well as the theory of regular customer relations and regular customer systems. Furthermore, the lifespan of customer relations is presented. The empirical section is based on a quantitative survey conducted among the customers of Hemingway's on Mikonkatu in October 2009. In the survey customers were inquired about demographic factors, motives for choosing a restaurant and motives to come to Hemingway's repeatedly. Finally, the preferred means of customer relations marketing was requested.</p> <p>The results revealed that the customers of Hemingway's are younger than anticipated, moreover, the number of students is surprisingly big. The interior, the milieu and the atmosphere were the most popular reasons for visit Hemingway's repeatedly. The preferred means of customer relations marketing included discounts and events for regular customers together with collecting feedback. The answers of students and working people were juxtaposed in order to find the right means of committing the target group customers to Hemingway's. The students appeared to be most interested in the milieu of the restaurant; whereas the working people were equally interested in customer service. Finally, working people were more interested than students to receive electronic messages.</p> <p>In conclusion, the Hemingway's concept describes the ideal customer as an adult whose alcohol intake stays within limits. This does not necessarily apply to students, thus the means of committing customers should be related to the answers obtained from the group of working people, in other words, the focus should rather be on customer service, events for regular customers as well as electronic communication.</p>	
<b>Key words</b> Customer loyalty, customer relationship management, customer service, restaurant	

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Restel yrityksenä.....	3
2.1 Hemingway's-ketju.....	4
2.2 Hemingway's Mikonkatu ja sen toimintaympäristö.....	4
3 Asiakassitouttaminen ja asiakassuhdemarkkinointi .....	9
3.1 Asiakassitouttaminen arvoketjuajattelussa.....	10
3.2 Asiakassuhdemarkkinointi .....	11
3.3 Kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmät .....	13
4 Asiakkuudenhallinta .....	16
4.1 Asiakkuuksien johtaminen ja prosessimallit.....	16
4.2 Asiakkuuksien elinkaari .....	17
5 Asiakaspalvelu ravintolassa .....	19
5.1 Asiakaspalvelu kilpailukeinona.....	20
5.1.1 Ystäväpalvelu .....	21
5.1.2 Kuningaspalvelu .....	22
5.1.3 Elämyspalvelu .....	23
6 Tutkimuksen toteutus .....	25
6.1 Kvantitatiivinen tutkimus .....	25
6.2 Aineiston hankintakeinot.....	26
6.3 Aineiston hankintavaiheet.....	26
6.4 Aineiston kuvailu ja aineiston analysointi.....	27
7 Tutkimustulokset .....	28
7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	34
8 Johtopäätökset .....	36
Lähteet.....	1
Liitteet.....	1
Liite 1. Kysymyslomake.....	1

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on syntynyt entisen työnantajani Restel Ravintolat Oy:n tarpeesta. Näinä taloudellisen epävarmuuden aikoina asiakassitouttaminen on tärkeämpää kuin ehkä koskaan aiemmin, tai ainakin sen merkitys ymmärretään paremmin kuin ennen. Yritysten kannattaa luoda hyvät asiakassuhteet korkeasuhdanteen aikana, jotta niiden on helpompi puolustaa asemaansa matalasuhdanteen iskiessä (Blomqvist ym. 1993, 44–45). Synkkinä taloudellisina aikoina on erityisen tärkeää säilyttää parhaat eli ostavat asiakkaat, jotka yleensä vastaavat suurelta osin yritysten kannattavuudesta. Kasvavilla markkinoilla uusien asiakkaiden hankinta on helpompaa, mutta kun markkinoiden kasvu laantuu, uusien asiakkaiden hankkiminen hankaloituu, ja asiakasuskollisuuden merkitys korostuu entisestään. (Blomqvist ym. 1993, 44–45.) Siksi Hemingway’sin ketjujohtaja Jan Renlund heitti ilmaan ajatuksen asiakassitouttamisen kehittämisestä, kun pohdin ääneen aihetta opinnäytetyölleni silloisella työpaikallani, Hemingway’sissa Helsingin Mikonkadulla.

Restel on suurin majoitus- ja ravintola-alan toimija Suomessa. Sen liikeideat yltyvät huoltoasemien ravintoloista huippuhotelleihin, joten asiakassitouttamisen keinot eivät voi olla samoja joka yksikössä, koska asiakaskunta, asiakkaiden tarpeet ja kilpailijat ovat kaikilla erilaisia. Siksi tämä työ on rajattu käsittelemään Helsingin Mikonkadulla sijaitsevaa Hemingway’sia.

Tämän opinnäytetyön ongelmana on selvittää ensinnäkin se, millainen Hemingway’s Mikonkadun asiakaskunta demografisilta tekijöiltään on, sillä siitä ei ole viimeaikaista tutkimustietoa. Toisena selvitetään sitä, minkälaisia motiiveja asiakkailla on asioida juuri kyseisessä ravintolassa, ja sitä kautta etsiä olemassa olevalle asiakaskunnalle tärkeitä asioita, joihin panostaminen saattaa edesauttaa asiakkaiden sitoutumista.

Ongelmia selvitettiin niin kutsutulla survey-tutkimuksella, joka suoritettiin kolmena eri ajankohtana. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään strukturoidussa muodossa, tässä tapauksessa kyselylomakkeella, joukolta ihmisiä. Kysely tehtiin arkena päiväsaikaan, arki-iltana sekä viikonloppuiltana. Tarkoitus oli vertailla näiden kolmen ryhmän vastauksia keskenään, tutkia löytyykö sieltä merkittäviä eroja esimerkiksi demografisten tekijöiden tai asiakkuuden motiivien suhteen. Vertailtaviksi ryhmiksi valikoituivat kuitenkin opiskelijat ja työelämässä mukana olevat ihmiset. Hemingway’s-ketju määrittelee asiakassegmentikseen ihmiset, jotka ovat olemukseltaan aikuisia ja alkoholia vain kohtuudella käyttäviä. Siten oli mielestäni

perusteltua pohtia ja vertailla näiden ryhmien motiiveja tulla kyseiseen ravintolaan, ja sitä kautta kenties löytää toimintatapoja, jotka ohjaavat asiakasrakennetta haluttuun suuntaan.

Työn tavoitteena on antaa työkaluja asiakassitouttamiseen ainakin kyseisen ravintolan päällikölle, ja ehkä joku muu jatkaa siitä, mihin minä jäin ja soveltaa saamiani tuloksia muihinkin yksiköihin.

## 2 Restel yrityksenä

Restel on Suomen suurin majoitus- ja ravitsemisalan toimija. Sen operoimia hotelleja on tällä hetkellä 45, niissä on yhteensä 7 367 huonetta. Ravintoloita on 262, joissa asiakaspaikkoja 74 068. Vuoden 2008 vuosikertomuksen mukaan kertomusvuoden päättyessä henkilökuntaa oli 4 694. Vuosityötuntien kautta kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna konsernin henkilökunnan määrä vuoden aikana oli keskimäärin 2 351, mikä on 7,2 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2007. (Restelin vuosikertomus 2008, 15)

Vuonna 2008 Restel-konsernin liikevaihto oli 376,2 miljoonaa euroa, jossa on kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 2,2 miljoonaa euroa eli 0,6 prosenttia. Konsernin liiketulos oli 31,1 miljoonaa euroa, mikä oli 3,7 miljoonaa euroa vuotta 2007 vähemmän. Luvut on esitetty taulukossa 1. (Restelin vuosikertomus 2008, 15)

Taulukko 1. Restelin tunnuslukuja (Restelin vuosikertomus 2008, 15)

Toimintavuosi	2004	2005	2006	2007	2008
Liikevaihto/ M€	211,4	229,9	279,5	374,0	376,2
Liikevoitto/M€	22,8	19,4	26,4	34,8	31,1
Liikevoitto/ % liikevaihdosta	10,8	8,4	9,4	9,3	8,3
Omavaraisuusaste	55	53	43	51	51

Restelin operoimia hotelleja ovat Cumulukset, Rantasipit, Holiday Innit sekä Ikaalisten Kylpylä, Seurahuone Helsinki, Ramada Airport ja Crowne Plaza.

Restelin ravintolaketjuja ovat Martina, Huviretki, Rax, NightLife, Hemingway's, Wanha Mestari, Parnell's, Grand Star Café sekä HelmiSimpukka. Näiden lisäksi ovat tapahtumaravintolat, eli Hartwall Areena, Finnair Stadium, Energia Areena, Helsingin Jäähalli, Tampereen Jäähalli, Turun Messu- ja kongressikeskus, Mestaritali sekä Linnanmäen ravintolat. (Restelin vuosikertomus 2008, 2.)

Restel Oy on Osuuskunta Tradeka-yhtymän tytäryhtiö ja Restel-konsernin hallinto- ja emoyhtiö. Sen tytäryhtiöitä ovat Restel Ravintolat Oy, Cumulus Oy, Rantasipi Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Kylpylähotellit Oy, Kansainväliset Restel Hotellit Oy, Rax

Ravintolat Oy sekä Kylpyläkasino Oy, jonka tytäryhtiönä taas on Ikaalisten Kylpylä Oy. Restelin hallitukseen vuonna 2008 kuuluivat Juha Laisaari (puheenjohtaja), Matti Pirnes (varapuheenjohtaja), Markku Alhava, Erja Backman, Leif Ekström ja Ralf Sandström. Viimeksi mainittu toimii Restelin toimitusjohtajana. (Restelin vuosikertomus 2008, 15.)

Johtuen Restelin laajasta tarjonnasta sen asiakassegmentti käsittää lähes jokaisen meistä. Hotellit palvelevat niin perheitä kuin liikematkaaajiakin, ravintoloista löytyy yhtä lailla vaihtoehtoja romanttisille illallisille, pikaisille pysähdyksille matkan varrella kuin tuopillisen juomiseen kaveriporukalla.

## **2.1 Hemingway's-ketju**

Hemingway's-ketjuun kuuluvia ravintoloita on tällä hetkellä 13 paikkakunnalla, ravintoloita on yhteensä 19. Niistä neljä sijaitsee Helsingissä ja kaksi Oulussa, Tampereella ja Turussa, muut sijaitsevat Keravalla, Vantaalla, Espoossa, Hyvinkäällä, Hämeenlinnassa, Jyväskylässä, Kemissä, Lappeenrannassa ja Rovaniemellä. Jyväskylän Hemingway's on Suomen ensimmäinen. (www.hemingways.fi, Suominen, 2009)

Ketjun ravintolat on sisustettu esineistöllä, joka muistuttaa kirjailija Ernest Hemingwayn elämän vaiheista, ja esikuvana on Yhdysvalloissa Key Westissä sijaitseva vuonna 1933 avattu Sloppy Joe's, joka oli Hemingwayn kantapaikka hänen asuessaan Key Westissä. (Suominen 2009, www.sloppyjoes.com.) Ketjun kotisivujen (www.hemingways.fi) mukaan ravintolat ovat ”mukava sekoitus suurta maailmaa ja kotoisen tasokasta kantapubia”, jossa ”tunnelmaa luovat suuren kirjailijamestarin henkeen tehty sisustus ja erinomaisen välitön palvelu”. Ketjun Internet-sivuilla on sitaatteja Ernest Hemingwayn teoksista, ja kuvissa esiintyy sekä itse kirjailija että ketjun ravintolat sisältä kuvattuna. (www.hemingways.fi)

Hemingway'sin työntekijöiden perehdytysmateriaaliin kuuluvan konseptikuvauksen mukaan sen asiakkaat ovat olemukseltaan aikuisia, hyvin toimeentulevia ja alkoholia vain kohtuudella käyttäviä.

## **2.2 Hemingway's Mikonkatu ja sen toimintaympäristö**

Bergström & Leppäsen (2003, 53–54) mukaan yrityksiä ympäröivä maailma muuttuu koko ajan, ja yritysten on oltava selvillä siitä, mitä niiden ympärillä on nyt ja tulevaisuudessa



tapahtumassa. Muuten ne eivät kykene parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin ja haasteisiin. Yrityksen markkinointiympäristöllä tarkoitetaan sen markkinointiin vaikuttavia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, yrityskulttuuri, kohderyhmävalinta ja markkinoinnin tavoitteet. Yritysten ympäristöä voidaan markkinoinnillisesti tutkailla mikro- ja makronäkökulmista.

Mikroympäristön vaikuttavat tekijät ovat niitä asioita, jotka ovat yritystä ja sen toimintaa lähellä, ja joihin se voi jonkin verran vaikuttaa, pystymättä kuitenkaan täysin hallitsemaan niitä, kuten kysyntä ja markkinat, kilpailu sekä muut ulkoiset sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat ja alihankkijat, jakelutien välikädet sekä muut yhteistyökumppanit.

Makroympäristön tekijät taas muodostavat yritystoiminnan laajemman ympäristön, ja niihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat julkisen vallan toimenpiteet, taloudellinen ympäristö, teknologinen ympäristö, demografinen ympäristö, kulttuuri ja elinympäristö, eettiset ja ekologiset tekijät sekä kansainvälinen ympäristö.

Markkinoinnin suunnittelun perusta on markkinointimahdollisuuksien tutkiminen. Jotta markkinoinnissa onnistuttaisiin, on kerättävä jatkuvasti tietoa ympäristön vaihteluista, ja tätä tietoa on myös analysoitava. On tutkittava kysyntää, kilpailua ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia, sekä otettava huomioon yrityksen sisäiset resurssit toimia muuttuvassa ympäristössä. (Bergström & Leppänen, 2003, 54–55.)

Anniskeluravintoloiden toimintaa Suomessa säätelee alkoholilaki (1143/1994). Lain mukaan alkoholijuomien anniskelua saa harjoittaa vain se, jolle lupaviranomainen on myöntänyt anniskeluluvan. Lupa myönnetään toistaiseksi, määräajaksi tai tilapäisesti, ja lupa on anniskelupaikkakohtainen. Laissa säädetään myös anniskelualueesta ja – paikasta. Sen tulee soveltua ravitsemisliikekäyttöön ja siellä pitää olla tarpeeksi henkilökuntaa riittävän valvonnan ja järjestyksenpidon varmistamiseksi.

Mikonkadun Hemingway's on Helsingin ydinkeskustassa sijaitseva kaupunkilaisten kohtaamispaikka, joka on avattu toisena Hemingway's -ravintolana Suomessa, vuonna 1996. Asiakaspaiikkoja on 80, sisustus on lämminsävyinen ja osana sitä ovat Ernest Hemingwayn elämästä kertovat esineet ja taulut sekä hänen kirjoittamansa kirjat. Ravintolan kadunpuoleinen seinä on lasinen, ja toinen puoli siitä on mahdollista avata kokonaan. Kesäisin seinä vedetään sivuun ja kadulle rakennetaan terassi, joka lisää asiakaspaiikkojen määrää huomattavasti. Terassi on ympäröivien rakennusten varjossa, siihen paistaa aurinko ainoastaan tunnin verran alkuillasta. Tyypillisesti Hemingway'siin tullaan tapaamaan tuttuja ja nauttimaan muutaman oluen tai drinkin ennen kuin jatketaan seurueena matkaa elokuviin,

syömään tai yökerhoon. Melko paljon on myös asiakkaita, jotka tulevat suoraan töistä rentoutumaan hetkeksi. Kuvioissa 1 ja 2 on kuvattu Mikonkadun Hemingway'sia sisältä.



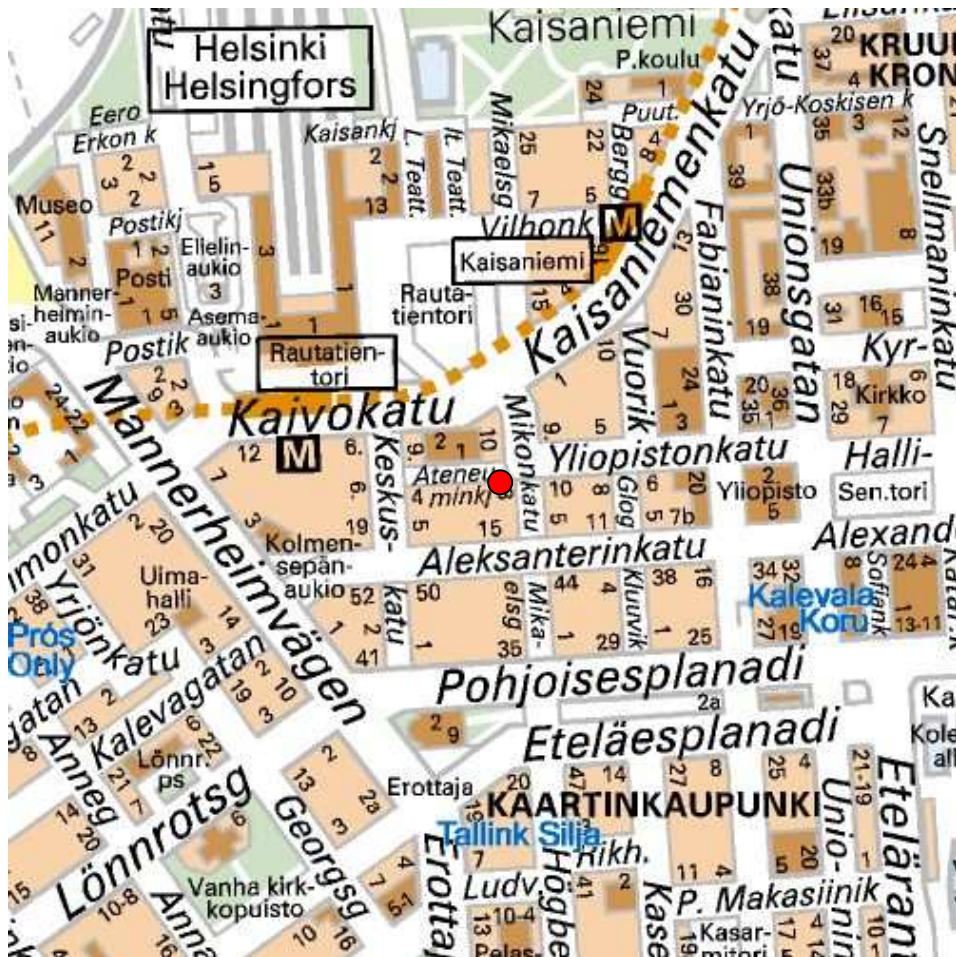
Kuvio 1. Mikonkadun Hemingway's sisältä.



Kuvio 2. Hemingway's on sisustettu Hemingwayn elämästä kertovilla esineillä.

Kilpailutilanne ydinkeskustassa on tietysti tiukka. Kahviloita ja ravintoloita on joka kulmassa. Samassa talossa Hemingway'sin kanssa on ainakin viisi ravintolaa, risteyksen toisella puolella yksi ja lähtipä mitä katu tahansa ravintolalta kävelemään, ei tarvitse montaa kymmentä metriä edetä ennen kuin ensimmäinen syömiseen tai juomiseen soveltuva ravintola osuu kohdalle. Kuitenkaan aivan vastaavaa paikkaa ei mielestäni läheltä löydy. Hemingway'sissa on kohtuullisen monipuolinen viski- ja olutvalikoima. Telkkarista eivät pauhaa jalkapallo-ottelut, ja musiikki on tarpeeksi hiljaisella, että rauhallinen keskustelu pöydissä on mahdollista. Jos pahimmat kilpailijat pitäisi nimetä, yrityksessä toimineena työntekijänä sanoisin, että ne ovat samasta talosta löytyvät Sling In ja Time Bar sekä korttelin päässä olevan Belgen alakerta. Sling In on kuitenkin selvästi drinkkibaari toisin kuin Hemingway's, ja Time Bar taas on todella pieni, siellä on vain noin 20 asiakaspaikkaa.. Time Barilla kuitenkin on toisinaan vastaavia juomatarjouksia kuin Hemingway'sissa, mikä tietysti vetoaa samaan asiakaskuntaan. Belgen alakerta on samalla tavalla intiimi kohtaamispaikka kuin Hemingway's, mutta se sijaitsee kuitenkin hieman syrjässä Hemingway'siin verrattuna, vaikka eroa ei tosiaan ole paljon. (Suominen, 2009.) Kuviossa 3 on kuvattu Hemingway'sin sijainti Helsingin keskustassa.





Kuvio 3. Hemingway'sin sijainti. (<http://kartta.hel.fi>)

### 3 Asiakassitouttaminen ja asiakassuhdemarkkinointi

Konsulttiyritys Accenture teki joulukuussa 2008 Internet-sivuillaan kuluttajakyselyn, johon vastasi lähes 600 suomalaista eri ikä- ja tuloryhmistä. Tuloksista selvisi, että asiakas valitsee palvelunsa hinnan perusteella, mutta luopuu niistä huonon palvelun vuoksi. Tämä korostuu varsinkin hyvätuloisten kuluttajien kohdalla, he ovat muita valmiimpia äänestämään jaloillaan. Lähes kaikki vastaajat sanoivat hyvän palvelun lisäävän todennäköisyyttä, että he asioivat yrityksen kanssa toistekin. 36 prosenttia vastaajista sanoi kertovansa huonosta kokemuksesta tuttavilleen. (Taloussanomat.)

Saman tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat tyytyväisimpiä vähittäiskauppojen, pankkien ja hotellien asiakaspalveluun, kun taas tyytymättömiä matkapuhelinoperaattoreihin ja Internet-palveluihin. Neljännes kyselyyn vastanneista kertoo odotustensa asiakaspalvelun laadusta nousseen viimeisen vuoden aikana, ja neljä viidestä vastaajasta sanoo odottavansa palvelun laadun paranevan, kun saman yrityksen palvelua tai tuotteita käytetään useammin. Kyselyyn osallistui lähes 600 suomalaista, jotka edustivat eri ikä- ja tuloryhmiä. (Taloussanomat.)

Taloussanomien julkaiseman tutkimuksen mukaan asiakkaat siis hankitaan hinnalla, mutta heidät pidetään palvelulla. Varsinkin huonoina talouden aikoina uusien asiakkaiden hankkiminen vaikeutuu, joten kaikissa Restelinkin yksiköissä on keskityttävä pitämään jo olemassa olevat asiakkaat. Tätä siis kutsutaan asiakassitouttamiseksi. Yksiköissä tehdään vuosittain asiakassitouttamissuunnitelmat (liite 1). On kuitenkin huomattava, että menestyvät yritykset eivät ole hyviä vain analysoinnissa ja suunnittelussa, vaan myös asioiden toteuttamisessa (Storbacka ym. 2003, 16).

Uskollisia asiakkaita pidetään yleisesti kannattavampina kuin muita. Asiakkailta tasaisesti tulevat kassavirratt ovat perustana sille, että asiakkuuksien solmimiseen tehdyille investoinneille saadaan vastinetta. Olemassa oleville asiakkaille on myös helpompi myydä lisää, ja heistä voi olla apua uusien asiakkuuksien synnyttämisessä. Tärkeää on myös se, että pitkäaikaisia asiakkaita voi ohjata käyttämään yrityksen palveluja kustannuksia alentavasti. Tehtyjen asiakaskanta-analyysien mukaan suurin osa asiakkuuksista on kuitenkin kannattamattomia asiakkuuden kestosta riippumatta ja eri asiakkaiden kannattavuuden välillä on suuria eroja. Asiakasuskollisuus sinänsä ei aina muuta kannattamattomia asiakkaita kannattavammiksi, vaan yrityksen on pystyttävä vaikuttamaan merkittävästi asiakkuuden tuottoihin ja kustannuksiin. Tämän aikaan saamiseksi on tärkeää tulla oikeiden asiakkaiden

valitsemaksi ja hoitaa jokainen yksittäinen asiakkuus kummallekin osapuolelle kannattavalla tavalla. Frederick Reicheldin mukaan asiakasuskollisuudessa tavoitteena on arvontuotanto eikä uskollisuus, joka kuitenkin on paras testi siitä, tuottaako yritys asiakkaalle arvoa. (Storbacka ym. 2003, 65)

### **3.1 Asiakassitouttaminen arvoketjuajattelussa**

Ahosen ja Rautakorven (2008, 9.) mukaan kommunikaatioteknologia on muuttanut liiketoiminnan pysyvästi tekemällä laiskasta ihmisestä uskottoman asiakkaan. Voittaakseen asiakkaan uskollisuuden yrityksen täytyy valjastaa koko arvoketjunsä vastaamaan asiakkaan valintamotiiveihin.

Asiakkaat ovat muuttuneet, mutta ihminen on lähtökohtaisesti laiska ja mukavuudenhaluinen. Hän etsii helpointa reittiä löytää ja perustella valintojaan eikä halua käyttää ylimääräistä aikaa tai energiaa valintojensa tekemiseen. Kun ihmisen luontainen laiskuus yhdistyy ympäristön muutoksiin, jotka muuttavat ihmisen käyttäytymistä asiakkaana, hän pystyy tekemään ja muuttamaan valintojaan huomattavasti aikaisempaa nopeammin. Siksi asiakas ei ole uskollinen, ellei yritys tai brandi pysty lunastamaan hänen luottamustaan päivittäin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 10.) Palveluita säännöllisesti käyttävä asiakas kerää ajan kuluessa ympärilleen palvelun ammattilaisia helpottamaan elämäänsä. Kiireiselle kuluttajalle jatkuva uusien palveluntoimittajien etsiminen on liian työlästä ja aikaa vievää, joten hän käyttää samaa palveluntuottajaa niin kauan, kuin on saamaansa palveluun tyytyväinen. (Reinboth 2008, 42.)

Yrityksen arvoketju muodostuu niistä osista tuotanto- ja toimintaketjua, joilla on arvoa asiakkaalle. Eri ihmisille ja eri aikoina se voi tarkoittaa eri asioita. Aiemmin suuryritysten tuotannon eettisyys ei ollut merkittävä asia, nyt tieto esimerkiksi lapsityövoiman käytöstä johtaa negatiivisiin uutisiin ja myynnin laskuun. Toisille taas esimerkiksi on tärkeää missä ja miten leipään käytetty vilja on kasvatettu, mutta monet eivät ole kiinnostuneita maksamaan leivästä enempää perustuen kasvatuspaikkaan ja -tapaan. Monet yritykset eivät tunnista asiakaspalvelun osuutta omassa arvoketjussaan. Vaikka se olisi esimerkiksi jälleenmyyjän vastuulla, se kuuluu yrityksen arvoketjuun, jos asiakas tekee valintansa sen perusteella. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 34–35.)

Asiakkuusajattelun ydin on asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii kaikilla mahdollisilla keinoilla kasvattamaan tietoaan siitä,

miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen peruseriaatteena on se, että se lähtee liiketoiminnassaan liikkeelle asiakkuudesta, keskeisenä pyrkimyksenään kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka ym. 2003, 21)

Asiakaslähtöisyyden avaintekijät ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Näistä viimeinen on differoinnin ja kilpailuetujen perusta. Luotavaa arvoa on kahdenlaista, välitöntä ja välillistä. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan, välillinen arvo taas koostuu pääasiassa yhdessä oppimisesta ja kehitymisestä, kuten luotettavan toimittajan valinnan aiheuttamasta turvallisuudesta. (Storbacka ym. 2003, 25)

### **3.2 Asiakassuhdemarkkinointi**

Markkinointi on keskeisessä osassa liiketoiminnassa ja tärkeä yrityksen menestystekijä. Sen avulla mahdollisille ostajille viestitään omista tuotteista ja erotutaan kilpailijoista.

Markkinointiosaaminen rakentuu asiakasosaamisen ympärille, ja kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen ja asiakastarpeiden tyydyttämiseen.

Nykyaikaisessa markkinoinnissa keskeisintä on löytää oma asiakaskunta, jonka tarpeet ja ostokäyttäytyminen tunnetaan mahdollisimman tarkasti. Asiakaslähtöisyys näkyy tuotekehittelyssä, hinnoittelussa ja saatavuudesta huolehtimisessa. Enää ei riitä, että asiakas ostaa kerran, vaan hänet yritetään saada ostamaan toistuvasti uudelleen.

Asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeisimpiä asioita ovat asiakkaiksi sopivien potentiaalisten ostajien kartoittaminen, asiakassuhteen luomiseen tähtäävien markkinointikeinojen kehittäminen, asiakastietojen rekisteröinti ja ylläpito, asiakassuhteen kehittymisen seuranta, keskusteluyhteyden luominen asiakkaisiin, tuotteiden ja markkinoinnin yksilöllistäminen asiakassuhteen mukaan, asiakaspalautteiden ja kehittymisen seuranta, asiakaskannattavuus sekä asiakasuskollisuuden ylläpito ja asiakassuhteen keston pidentäminen.

Asiakassuhdemarkkinointi on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan lähtökohtanaan asiakkuuksien kannattavuus ja molempien osapuolten tyytyväisyys. (Bergström & Leppänen 2003, 9, 17–18, 407.)

Asiakkaan on tiedettävä, mitä tietoja yrityksellä hänestä on, ja mitä asiakastietoja se tarvitsee. Asiakasta on rohkaistava antamaan tarpeellisia tietoja, ja yrityksen on osoitettava asiakkaalle, että toimiva kaksisuuntainen tiedonkulku hyödyttää molempia osapuolia. Nämä asiakastiedot

ovat tärkeitä, minkä takia niitä on jatkuvasti tallennettava ja päivitettävä. (Blomqvist ym. 1993, 31, 71–72.)

Asiakassuhdetta tulee hoitaa sitä huolellisemmin, mitä parempi asiakas on. Hyviä asiakkaita ovat yritystä pääostopaikkanaan pitävät ja säännöllisesti ostavat asiakkaat, jotka myös suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille. Nämä asiakkaat tuottavat yritykselle enemmän kuin asiakassuhteen syntymiseen ja ylläpitoon on investoitu. (Bergström & Leppänen 2003, 18.)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa pyritään one-to-one- eli täsmämarkkinointiin, millä tarkoitetaan tarjooman ja markkinointiviestinnän räätälöintiä ja kohdistamista erilaisena eri segmenteille ja jopa yksittäisille asiakkaille. Kuitenkaan ei kannata räätälöidä aivan kaikkea, etenkin jos asiakasryhmän sisällä tarpeet ovat hyvin samantyyppiset. Silloin sama tarjooma tyydyttää asiakkaita ja heille voidaan viestiä samalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2003, 409.) Merkittävä osa kuluttajista haluaa kuitenkin olla kaiken markkinointiviestinnän ulkopuolella eikä halua tietojaan käytettävän markkinointitarkoituksiin (Mäntyneva 2001, 11).

Osana asiakassuhdemarkkinointia on asiakaspalautteiden ja kehittymisen seuranta. Perinteisessä markkinoinnissa tärkeimmäksi tehtäväksi on katsottu asiakashankinta eli uusien asiakkuuksien synnyttäminen. Kaikki asiakkuuden vaiheet ovat kuitenkin mielenkiintoisia, ja niihin tulisi kiinnittää yhtä lailla huomiota. Kun tutkitaan päättäneitä ja liitoksissaan natisuvia asiakkuuksia, avataan aivan uusia näköaloja ja päästään ymmärtämään niin uskollisuuteen, asiakashankintaan kuin liiketoiminnan strategiaankin liittyviä seikkoja. Monessa yrityksessä ei ole suunniteltu, miten asiakkaiden tyytymättömyyttä ja asiakkuuksien menettämistä olisi hoidettava. Tähän voi olla monta syytä, mutta yksi niistä saattaa olla se, ettei ole ymmärretty asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välistä yhteyttä. Moni yritys ei myöskään ole laatinut selkeää määritelmää asiakastytymättömyydelle ja asiakkuuden menetykselle, mitä ilman ei voida ryhtyä seurantaan eikä ennaltaehkäiseviin toimiin. (Storbacka ym. 2003, 121–122.)

Monissa yrityksissä on tapana siirtää valitus hierarkiassa ylöspäin, kun sitä ei pystytä ratkaisemaan alemmalla tasolla. Asiakaspalveluhenkilöstöä ei ole valmennettu käsittelemään valituksia, eikä sille ole annettu juuri minkäänlaisia ohjeita asiasta. Niinpä asia siirtyy lähimmälle esimiehelle tai yrityksen reklamaatio-osastolle. Usein asiakas joutuu itse ottamaan yhteyttä aina uuteen tahoon, jotta saa asiansa käsitellyksi. Useissa suurehkoissa organisaatioissa on koettu, että on tehokkainta antaa kaikkien työntekijöiden tuntee vastuuta ja saada valtuuksia ratkaista asiakkaan ongelma paikan päällä. Ongelmien ratkaisu



mahdollisimman nopeasti ja reilun korvauksen antaminen on parempi vaihtoehto kuin asian vetkuttelu. Kuitenkin on tärkeää huomioida, että monet tyytymättömät asiakkaat eivät valita, he vain lähtevät. Valitukset voidaan usein ratkaista selvittämällä tilanne ja siihen johtaneet tapahtumat. Kaikki saattaa johtua vain väärinkäsityksestä tai henkilökemiasta. Olipa syynä mikä tahansa, valitus antaa tilaisuuden oppimiseen ja korjaustoimenpiteisiin, sekä osoittaa asiakkaan sitoutuneisuutta. Mitä vähemmän sitoutunut asiakas on, sitä epätodennäköisempää on, että hän lausuu tyytymättömyytensä julki. (Storbacka ym. 2003, 125.)

### **3.3 Kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmät**

Kanta-asiakasmarkkinointia käynnistettäessä on ensin määriteltävä kuka on kanta-asiakas. On pohdittava, kuka kanta-asiakkuuden määrittelee ja millä perusteilla se tehdään. Kanta-asiakasmarkkinointia ei kannata kohdentaa kaikille niille asiakkaille, jotka itse kokevat olevansa kanta-asiakkaita. Kanta-asiakkaiden markkinoinnillinen erityiskohtelu vaatii yritykseltä panostuksia, jotka kannattaa kohdentaa niihin asiakkaisiin, jotka käyttäytyvät ostouskollisen asiakkaan tavoin. (Pöllänen 1995, 17–18.) Ålanderin (2000, 36) mukaan kanta-asiakassuhde syntyy, kun satunnainen asiakas kiinnittyy tuotteeseen ja alkaa kasvattaa keskiöstönsä. Ropen (2000, 639) mukaan kanta-asiakas taas on asiakas, joka ostaa yritykseltä säännöllisesti. Gummesson (2004, 41) puolestaan määrittelee kanta-asiakkaaksi toistuvasti ostavan asiakkaan, johon solmitaan pitkäaikainen suhde.

Kanta-asiakkuuksien määritteleminen on yrityksen segmentointiratkaisu. Sen tarkoitus on luoda edellytykset kanta-asiakasmarkkinoinnin kohdistamiselle yhteen asiakassuhdesegmenttiin, joka muodostuu niistä asiakkaista, jotka yritys on valitsemiensa kriteerien perusteella määritellyt kanta-asiakkaikseen. Jokainen yritys joutuu itse tekemään päätöksen siitä, mitä kriteerejä kanta-asiakkaan määrittelemiseen käytetään. Päätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimiala, asiakaskunnan koko, asiakaskunnan jakautuminen asiakaskannattavuuden ja asiakasuskollisuuden suhteen, asiakaskunnan heterogeenisuus sekä kanta-asiakkaista käytettävissä oleva tieto. Oleellista kriteerien valinnassa kuitenkin on, että ne toimivat saumattomana osana yrityksen laajempaa segmentointiratkaisua, ovat tarpeeksi konkreettisia eriyttämään kanta-asiakkaat muista asiakkaista yksiselitteisesti, perustuvat kanta-asiakkaiden ostouskollisuuteen ja että kriteerit ovat sellaisia, että kanta-asiakassegmenttiin valikoituu asiakkaita paitsi historiatietojen, myös pitkän aikajakson tuotto-odotusten mukaan. Mitä väljemmät kriteerit ovat, sen suuremmaksi kanta-asiakassegmentti kasvaa, jolloin saattaa olla tarpeen pilkkoa se vielä pienempiin ryhmiin esimerkiksi

asiakaskannattavuuden perusteella ja muokata markkinoinnin sisältö sekä suhteuttaa panostukset ryhmien kannattavuuden mukaan. (Pöllänen 1995, 18–19)

Yritysten on vaikea erottua markkinoilla pelkillä tuotteillaan tai palveluillaan, joten erottautumista on haettava tavalla toimia ja ajatella. Yritysten on löydettävä tapansa toimia jotain erityistä, jotta asiakas saadaan lojaaliksi yritykselle eikä ainoastaan sen tuotteille. Kanta-asiakkaat on pyrittävää pitämään yritykselle uskollisina, ja tähän käytetään usein erityisiä kanta-asiakkaille suunnattuja asiakasetuja. Samoja etuja käytetään silloin, kun pyritään sitouttamaan satunnaisasiakkaat kokeilijoista kanta-asiakkaiksi. (Rope 2000, 168, 574–575) Kanta-asiakasedut voivat olla sekä rationaalsiin ostoperusteisiin vetoavia rahallisia etuja että emotionaalsiin ostoperusteisiin vetoavia arvostusetuja. Joka tapauksessa etujen tavoitteena on kanta-asiakkaan sitouttaminen ja kannattava lisämyynti. (Pöllänen, 1995, 67.)

Asiakkaiden sitoutuminen yrityksen toimintaan ja sen tuotteisiin vaikuttaa oleellisesti kanta-asiakasmarkkinoinnin onnistumiseen. Korkea sitoutuminen parantaa kanta-asiakkuuden houkuttelevuutta, jolloin kanta-asiakasedut vaikuttavat enemmän asiakkaan käyttäytymiseen. Jos asiakkaat eivät ole tunneperäisesti sitoutuneita yrityksen tuotteisiin, kanta-asiakasmarkkinoinnin tuloksellinen toteutus on vaikeampaa. (Pöllänen, 1995, 21.)

Asiakasrekisteriä luotaessa on otettava huomioon, mitä säädetään henkilötietolaissa (523/1999). Lain tarkoitus on toteuttaa yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Laissa henkilörekkisteri on määritelty käyttötarkoituksensa vuoksi yhteenkuuluvista merkinnöistä muodostuvaksi henkilötietoja sisältäväksi tietojoukoksi, jota käsitellään osin tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn menetelmin tai joka on järjestetty kortistoksi, luetteloksi tai muulla näihin verrattavalla tavalla siten, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot voidaan löytää helposti ja ilman kohtuuttomia kustannuksia. Laissa määritellään henkilötietoja koskevat yleiset periaatteet, joissa velvoitetaan huolellisuuteen, tietojen käsittelyn suunnitteluun sekä käyttötarkoitussidonnaisuuteen. Tietojen keräämiseen pitää siis olla syy, ja niitä ei saa käyttää muuhun tarkoitukseen, ja niiden käsittelyssä on oltava huolellinen, jotta tiedot eivät joudu väärin käsiin.

Restel on mukana YkkösBonus -kanta-asiakasjärjestelmässä. Se on Suomen Lähikaupan ja sen yhteistyökumppaneiden yhteinen järjestelmä, joka palkitsee ostosten keskittämisestä YkkösBonus-toimipaikkoihin. Järjestelmän piirissä on yli 2 000 ostospaikkaa päivittäistavarakaupoista autoliikkeisiin, esimerkiksi Siwat, Valintatalot, autovuokraamo

Europcar, Restelin hotellit ja ravintolat, Cazze-optikot ja monet muut. YkkösBonuksen kertymiskausi on aina 12 kuukautta, ja sen päätyttyä asiakkaalle postitetaan YkkösBonus-seteli. Ostojen on vuodessa oltava vähintään 1 000 euroa, ja tämä summa oikeuttaa yhdeksän euron bonukseen. Järejestelmään liittyneiden tiedot tallennetaan Suomen Lähikaupan kanta-asiakastiedostoon. Reksiterin tietoja käytetään kanta-asiakkaille laskettavan ostohyvityksen eli bonuksen maksamiseen, kanta-asiakaspalvelun piiriin kuuluvien yhteistyökumppaneiden kohdennettuun markkinointiin, asiakassuhteen hoitamiseen, tilastolliseen käsittelyyn asiakkaan yhdistämiseksi hänelle ominaiseen asiakasryhmään ja tällä perusteella kohdennettuun markkinointiin sekä markkinointitutkimuksiin. (Ykkösbonus 2009.)

YkkösBonus-rekisteriin tallennettujen tietojen määrä vaihtelee asiakkaan korttiin liittämien ominaisuuksien mukaan, mutta pääsääntöisesti kaikista kortinhaltijoista tallennetaan demografiset tiedot, kumulatiivinen ostossaldo, ostotapahtumista kassajärjestelmiin väliaikaisesti tallentuva tieto sekä tieto mahdollisesta markkinointi- ja mainoskiellosta sekä suoramarkkinointikiellosta. (YkkösBonus 2009.)

## 4 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuuksien korostaminen merkitsee asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta, ja markkinoinnin keskeisenä tavoitteena on luoda sellaista asiakasarvoa, joka on tärkeää myös asiakkaalle. Lisäksi tämä asiakasarvo tulee pystyä luomaan siten, että asiakaskannattavuus säilyy. Paljon korostetaan sitä, että yrityksen tulee keskittyä säilyttämään nykyiset asiakkaansa tyytyväisinä ja pitkäaikaisina. Asiakkuudenhallinta korostaa yrityksen aktiivista päätöksentekoa siitä, minkä asiakkuuksien kehittämiseen se jatkossa haluaa panostaa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakkaiden aikomusta ostaa nimenomaan kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailevilta toimittajilta. (Mäntyneva 2001, 11.)

Asiakkuudenhallinnan edut voidaan jakaa kahteen ryhmään. Se lisää yritysten tietämystä asiakkuuksista ja asiakkaiden ostomotiiveista ja toisaalta myös lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja kannattavuutta vahvistaen siten markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. Myynnin ja markkinoinnin vaikuttavuus eivät kuitenkaan todennäköisesti parane itsestään, vaan vain määrätietoisella asiakaslähtöisten toimintamallien ja prosessien kehittämisellä. Yksi asiakkuudenhallinnan vahvuuksista on mitattavuuden lisääntyminen. Se antaa mahdollisuuden testata ja kehittää uusia vaihtoehtoisia menettelytapoja markkinoinnissa käytettävien kilpailukeinojen mahdollisimman hyvän yhdistelmän aikaan saamiseksi. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta, josta asiakkuudenhallinta alkaa. Perinteisesti silloin selvitetään, keitä asiakkaat ovat ja millaiset heidän demografiset taustansa ovat. (Mäntyneva 2001, 25.) Asiakasymmärrys tulisi kuitenkin ulottaa myös asiakkaan motiiveihin (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30).

### 4.1 Asiakkuuksien johtaminen ja prosessimallit

1990-luvun loppupuolella lukuisat yritykset alkoivat panostaa asiakkuuksien johtamiseen (Customer Relationship Management, CRM). Asiakkuusteemasta tuli trendi, josta kukaan ei halunnut jäädä paitsi. Silloin yrityksissä lähdettiin etsimään asiakaslähtöisiä toimintamalleja, edistämään asiakasuskollisuutta ja ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita. Nykyään CRM-kehitystyön tuloksiin kohdistuu ankaraa kritiikkiä. Toistaiseksi harvat yritykset ovat saavuttaneet asiakkuuksien kehitystyöstään ratkaisevia kilpailuetuja. (Mattinen 2006, 40.)

Useimmat yritykset käyttivät tuolloin asiakkuustyön kehittämiseen prosessimallia. Siinä yrityksen ja asiakkaan prosessit kuvataan ensin erikseen ja sitten ne pyritään kytkemään

yhteen. Tätä kutsutaan asiakkuusprosessien kuvaamiseksi, minkä yhteydessä yritykset ovat uudistaneet asiakassegmentointia, erilaistaneet tarjontaansa ja määritelleet ohjelmia asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Useissa yrityksissä tämä toteutettiin asiakkuuden prosessikuvauksiin nojaten. Prosessikuvaukset kuitenkin tehtiin neljän seinän sisällä konsulttien voimin, asiakkaita kuulematta. Asiakkaita olisi pitänyt kuunnella enemmän ja ymmärtää heidän sujuvalle yhteistyölle asettamia ehtoja. Prosessit kuvattiin ilman ymmärrystä asiakkaiden valinnoista, toiminnasta ja motiiveista. Siksi prosessiajattelu ei luonut perustaa kilpailuetujen oivaltamiselle, vaan siinä lähinnä dokumentoitiin olemassa olevaa. (Mattinen 2006, 41.)

Useat CRM-asiantuntijat väittävät, että yrityksissä on enemmän ymmärrystä asiakkuuksien kehittämiseksi kuin asiakkailla. Tätä väitettä perusteltaneen sillä, että asiakkailta saatu tieto voi olla hyvinkin pinnallista. Vika on kuitenkin kysyjässä eikä vastaajassa. Huonoihin kysymyksiin saa huonoja vastauksia. Tiedon ohuus on perinteisesti ollut ongelmana asiakaskyselyissä, mutta kysyjän on osattava tulkita ja yhdistää tietämystään päästäkseen uusien oivallusten äärelle. Asiakas kuitenkin tietää asiakassuhteesta yritystä enemmän vain silloin, kun asiakassuhde on hänelle riittävän merkittävä. (Mattinen 2006, 43–44.)

## **4.2 Asiakkuuksien elinkaari**

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta keskeistä, sillä se auttaa ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja reagoimaan siihen. Näiden tietojen avulla pystytään tehostamaan markkinoinnin kohdentamista, mikä johtaa markkinoinnin kokonaiskannattavuuden merkittävään paranemiseen. (Mäntyneva 2001, 15.)

Asiakkuuden vaihe elinkaarellaan vaikuttaa asiakkuuden syvyyteen. Uusi asiakkuus on herkempi kuin vuosia kestänyt, ja asiakkuuden hankintavaiheessa asiakkuus on aina veitsen terällä. Potentiaalisesta asiakkaasta joko tulee asiakas tai sitten ei. Kun asiakassuhde on saatu syntymään, asiakas pyritään aktivoimaan käyttämään enemmän yhtiön tuotteita ja palveluita. Tässä vaiheessa on hyödynnettävä koko tuotteiden kirjo, jotta saadaan tyydytettyä niin asiakkaan ilmeiset kuin piilevätkin tarpeet. Tällä keinolla ostovolyyymi kasvaa paljon nopeammin, kuin vain odottamalla että asiakkaalle tulisi tarve ostaa lisää juuri sitä tuotetta, joka hänet alun perin toi asiakkaaksi. (Mäntyneva 2001, 16.)

Kun asiakkuus on kestänyt hetken, eli se on päässyt elinkaarellaan kypsään vaiheeseen, kannattaa keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen. Vaikka asiakas tässä vaiheessa siirtyisikin väliaikaisesti käyttämään toisen yrityksen palveluja, hänet on myös mahdollista saada takaisin asiakkaaksi. Hän saattaa esimerkiksi matkaan liittyvistä mukavuussyistä hankkia osan tuotteista lähempänä sijaitsevalta yritykseltä, mutta hänet voi yrittää saada keskittämään kaikki hankintansa alkuperäiseen yritykseen. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Jokainen vaihe on piirteiltään erilainen, mikä on syytä muistaa suunniteltaessa asiakkuudenhallinnan tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta. Asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia, ja vasta asiakkuuden keston tuoma lisävolyyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan.

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena onkin todennäköistä asiakkuuden kannattavuutta tunnistamalla mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa. Jos asiakkuus ei ole potentiaalisesti kannattava, siihen kohdistetut markkinointitoimenpiteet heikentävät yrityksen kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 16.)

Mikäli yritys ei ryhmittele asiakkuuksiaan, kaikkia asiakkaita kohdellaan samalla tavalla, mikä ei ole perusteltua, koska toiset asiakkuudet ovat kannattavampia kuin toiset. Yrityksen on mahdollista tukea asiakasuskollisuuden syntymistä ja olemassaoloa eri keinoin asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 18.)

## 5 Asiakaspalvelu ravintolassa

Palvelu on aina aktiivista toimintaa, ja asiakas itsekkin osallistuu siihen. Kyse on myös vuorovaikutuksesta, jossa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on suora yhteys. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssakäyminen on totuuden hetki, joka ratkaisee koko palvelutilanteen onnistumisen. Hyvä palvelu syntyy useasta tekijästä. Siihen liittyy palveluilmapiiri, asiakkaan tarpeita tyydyttävä palvelupaketti, toimiva palvelutuotanto sekä luotettava mielikuva palvelun laadusta. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Palveluilmapiiri on kaikki se, mitä asiakas näkee, kokee, aistii ja tuntee asiakkaana ollessaan. Ilmapiiri rakentuu yrityksen sisäisistä suhteista ja työntekijöiden sitoutumisesta yrityksen toimintaan. Asiakas huomaa työntekijöiden viestittämän ilmapiirin helposti, ja innostunut ja ystävällinen henkilökunta luo kuvan hyvästä palvelusta. Täten työntekijöiden palveluhenkisyys vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Kaikkien yrityksen työntekijöiden on otettava vastuu siitä, että jokaista asiakasta palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Palvelupaketti rakentuu ydintuotteen ympärille. Ruokaravintoloissa ydintuotteena on ruokailu, mutta ennen ateriointia asiakas käyttää mahdollisesti muitakin palveluita, kuten eteispalvelua tai ohjelmapalveluita. Asiakkaat ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita, mutta yrityksen valinta on kokonaisuus. Jokaisen alalla toimivan yrityksen on luotava itselleen sellainen palvelupaketti, jonka avulla pystytään tyydyttämään asiakkaiden odotukset ja tarpeet. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33.)

Palvelun tuottamiseen liittyvät asiakas, asiakaspalvelija, viihtyisä ympäristö sekä muut asiakkaat. Asiakas on aina osa palvelutuotantoa, hän osallistuu palvelun tuottamiseen sekä sen lopputulokseen ja hänen mielipiteensä palvelun laadusta on ratkaisevan tärkeä. Laadukkaan palvelukokemuksen tuottamiselle tärkeintä on asiakaspalvelijan ammattitaito ja halu palvella asiakasta. Miellyttävään kokonaisuuteen vaaditaan asiakaspalvelijan hyvät tavat ja luonteva käytös sekä toimivat ja siistit asiakastilat, joissa on asianmukaiset kalusteet ja varustukset sekä miellyttävät värit ja muodot. Palvelun tuottamiseen osallistuvat myös muut yrityksessä läsnä olevat asiakkaat. Tyhjä ravintola tai pitkät jonot luovat hyvin erilaiset mielikuvat. Muiden asiakkaiden määrä ja käyttäytyminen vaikuttavat suoraan asiakaspalvelun tuottamistilanteen onnistumiseen. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34.)

Jo ennen varsinaista palvelutilannetta asiakkaalla on etukäteisodotuksia ja tietty mielikuva yrityksestä ja sen palvelun laadusta. Mielikuva on voinut syntyä omista aiemmista kokemuksista tai muiden ihmisten mielipiteistä tai esimerkiksi mainonnan kautta. Koetun palvelun laadun kannalta oleellista on se, miten todellisuus ja etukäteisodotukset kohtaavat. Nämä odotukset pitää vähintään saavuttaa, mieluummin ylittää, jotta asiakas kokisi palvelutapahtuman onnistuneeksi. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34.)

Palvelutapahtuma alkaa ensivaikutelmasta, jolloin asiakas tekee omat johtopäätöksensä siitä, millainen on sisääntulo, paikan siisteys, henkilökunnan pukeutuminen sekä muu asiakaskunta. Myönteinen ensivaikutelma on hyvä pohja koko tapahtumalle, kun taas kielteinen ensivaikutelma jättää asiakkaalle huonon olon, joka leimaa koko tilannetta. Palvelutapahtuma päättyy loppuvaikutelmaan, joka taas vaikuttaa siihen, tuleeko asiakas uudelleen. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34–35.)

## **5.1 Asiakaspalvelu kilpailukeinona**

Hyvän asiakaspalvelun mittarina pidetään usein sitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset käyttäytyvät hyvien käytöstapojen mukaisesti. Jos asiakaspalvelu halutaan nostaa kilpailueduksi, on aiheeseen paneuduttava kokonaisvaltaisemmin. Asiakaspalvelu on ajateltava osana yrityksen haluttua brändiä, ja sitä on arvioitava suhteessa niihin mielikuviiin, joita yritys haluaa itsestään ja tuotteistaan tarjota. Palvelukonseptin on oltava linjassa yrityksen strategian ja brändin kanssa niin, että osat tukevat toisiaan. (Reinboth 2008, 34.)

Reinbothin (2008, 39) mukaan kilpailuetua tarjoavia asiakaspalvelutyylejä on kolme, ystäväpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu. Ensimmäisessä näistä palvelu on epämuodollista ja tuttavallista, asiakkaaseen suhtaudutaan yksilönä ja hänen ongelmansa ratkaiseminen tai tarpeensa tyydyttäminen otetaan sydämen asiaksi. Tavoitteena tässä tyyliässä on luoda asiakkaaseen henkilökohtainen suhde, jossa asiakaspalvelu muistuttaa ystävien välistä kohtaamista.

Kuningaspalvelussa asiakaspalvelijan käyttäytyminen on muodollista, eivätkä tavoitteena ole tuttavalliset välit asiakkaan kanssa. Palvelu on huomaavaisen kohteliasta ja asiakasta kohdellaan kuin kuningasta. Yrityksen tuotteet ja toimintatapa ovat sellaisia, että asiakkaalle voidaan tarjota juuri sitä, mitä hän haluaa. Tämä palvelustrategia liittyy usein ylellisyys- ja merkkituotteisiin, ja asiakkaan toiveet voidaan toteuttaa sitä laajemmin, mitä kalliimmasta tuotteesta on kyse. (Reinboth 2008, 39)



Elämyspalvelussa asiakaspalvelijat tuottavat varsinaisen palvelun asiakasta viihdyttävällä tavalla. Tyyli voi perustua palvelukonseptiin, työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai tietyn roolin ottamiseen. Tyylin heikkous piilee siinä, että se tarjotaan yleensä kaikille asiakkaille samanlaisena. Se vaatii joko laajan asiakaskunnan tai jatkuvaa, aktiivista uudistamista. (Reinboth 2008, 39.)

### **5.1.1 Ystäväpalvelu**

Ystäväpalvelu perustuu asiakaspalvelun henkilökohtaisuuden lisäämiseen. Asiakas kokee saavansa ongelmansa ratkaistuksi tai tarpeensa tyydytetyksi miellyttävästi, helposti, vaivatta, kätevästi nopeasti ja laadukkaasti. Tästä taas seuraa luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta asiakkaan kokiessa, että yrityksen tarjonta vastaa sitä, mitä hän on hakemassa, vaikka hän ei välttämättä osaisikaan ilmaista tarvettaan täsmällisesti. Tämä tietysti vaatii henkilökunnalta riittävää ammattitaitoa, jotta he voivat kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjota sopivaa ratkaisua. Toinen edellytys on se, että yrityksen toimintatapa on sellainen, joka mahdollistaa joustamisen asiakkaan tarpeiden mukaan. (Reinboth 2008, 41.)

Ystäväpalvelussa vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on epämuodollista ja tuttavallista. Teitittely on mahdollista, mutta kynnys siirtyä sinutteluun on matala. Asiakkaan kohtaamiseen sisältyy rupattelua muustakin kun varsinaiseen työhön liittyvistä asioista, mutta on muistettava, että kyse on kuitenkin asiakkaan ja työntekijän välisestä keskustelusta. Vaikka asiakas kertoisi omia yksityisasioitaan, työntekijä ei voi rasittaa asiakasta omillaan. Asiakkaan tiedustellessa työntekijän henkilökohtaisia asioita, kysymykseen on vastattava kohteliaasti ja sen jälkeen siirrettävä huomio takaisin asiakkaaseen. Päivän yleisistä puheenaiheista keskusteltaessa asiakaspalvelijan on myötäiltävä asiakkaan mielipiteitä, koska asiakas ei jaksaa kauaa kuunnella eri mieltä olevan jankuttamista. Keskustelun tarkoituksena ei alun alkaenkaan ole mennä kovin syvällisiin keskusteluihin, vaan tavoitteena on rennon ja välittömän tunnelman luominen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. (Reinboth 2008, 45.)

Mahdollisuus asiakkaan henkilökohtaiseen tuntemiseen vaihtelee toimialoittain ja riippuu myös toimipaikan koosta. Tästä huolimatta asiakaspalvelu on aina palvelua ihmiseltä ihmiselle. Kun toimintatapana tavoitellaan henkilökohtaisuutta, tuttu asiakas otetaan vastaan hymyllä ja tervetuloilla, vaikka hänen nimeään ei tiedettäisikään. Asiakkaat arvostavat huomatuksi tulemistä ja sitä, että heidät muistetaan. Jos asiakkaan nimi on tiedossa, häntä voidaan kutsua nimeltä tervetuloilla ja hyvästeltäessä, vaikka muissa tilanteissa nimen toistelu ei

kulttuurissamme olekaan luontevaa. Jos toistuvasti samassa paikassa käyvä asiakas kohtaa jatkuvasti samat työntekijät, mutta tuntee olevansa heille jatkuvasti yhtä vieras, palvelusta syntyy kylmä vaikutelma. Ihmiset sitoutuvat luontevammin toiseen ihmiseen kuin tiettyyn organisaatioon, minkä johdosta henkilökohtaisen suhteen luominen asiakkaaseen on tärkeää. Kontaktin luomista asiakkaan ja työntekijän välille helpottaa, jos asiakas kokee voivansa samaistua asiakaspalvelijaan ja toisin päin. Siksi työntekijärakenteen tulisi mahdollisimman monipuolisesti myötäillä asiakasrakennetta. (Reinboth 2008, 43–45.)

Ystäväpalvelu sopii asiakaspalvelukonseptiksi kaikille aloille. Sen toteuttaminen laadukkaasti on haastavaa, mutta onnistuessaan sillä saadaan asiakas tuntemaan olonsa kotoiseksi ja tervetulleeksi, joten sen käyttö arkeen liittyvissä palveluissa on varsin suositeltavaa. Tämän strategian riskinä on kuitenkin liiallinen tavallisuus, on löydettävä jokin keino erottua kaikista muista, jotka ovat valinneet tämän tavan asiakkaan kohtaamiseen. (Reinboth 2008, 40,47.)

### **5.1.2 Kuningaspalvelu**

Kuningaspalvelun tavoitteena on asiakkaan nautinnon- ja mukavuudenhalun sekä itsetunnon hemmottelu asiakaspalvelutapahtuman aikana. Tässä strategiassa pyritään luomaan ylellisyyttä ja hierarkkisia asetelmia. Tämä strategia on toimiva silloin, jos yritys haluaa liittää brändiinsä mielikuvia korkeatasoisuudesta, ylellisyydestä, laadusta, menestyksestä ja kalliista hinnasta. Jos ystäväpalvelua ajatellaan asiakkaan auttamisena, kuningaspalvelu on nimenomaan asiakkaan palvelua. (Reinboth 2008, 48.)

Kuningaspalvelussa lähtökohtana on asiakkaan nostaminen jalustalle. Strategian pohjana on ylemmyyden tunteen luominen käyttäen keinoina ylellisiä tuotteita, asiakasta kumartelevaa palvelua sekä hierarkioita luovalla toimintatavalla. Vaikka asiakas on tässä tyyliässä työntekijän yläpuolella, työntekijän on johdettava tilannetta. Keskeinen osa tähän vaadittavaa ammattitaitoa onkin asiakkaan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus kuningaspalvelustrategiassa on muodollista ja asiallisuutta korostavaa, vaikka kyse olisi pitkäänkin kestäneestä asiakassuhteesta. Asiakkaan teittely on ystäväpalvelua yleisempää, ja varsinkin vanhempia asiakkaita saatetaan kutsua herroiksi ja rouviksi. Tästä huolimatta suhde voi olla lämmin ja molempien osapuolien mielestä luonteva. Asiakassuhteessa ei mennä henkilökohtaiselle tasolle kuten ystäväpalvelussa, vaan keskustelu pysyy palvelun tuottamisen kannalta olennaisissa asioissa. (Reinboth 2008, 49–51.)

Kuningaspalvelussa luodaan hierarkkisia asetelmia myös asiakkaiden välille tarjoamalla sinänsä korkeatasoisen tuotteen lisäksi vielä laadukkaampaa palvelua lisähintaa. Asiakas voi ostaa vielä itselleen vielä yllisemmän olon valitsemalla esimerkiksi kalliimman ja paremman hotellihuoneen tai paikan lentokoneesta. Hän ostaa silloin myös sellaista palvelua, joten perusluokassa ei ole tarjolla. Esimerkiksi monet lentoyhtiöt tarjoavat bisnesmatkustajille omat lepotilansa, samoin risteilijöillä ja hotelleissa saattaa olla tiloja, joihin pääsee vain keskimääräistä paremman hytin tai huoneen ostanut asiakas. (Reinboth 2008, 49.)

Kuningaspalvelussa on riskinä, että halutun tyylikkään ja klassisen vaikutelman sijasta luodaankin kuva vanhanaikaisesta ja ajastaan jälkeenjääneestä yrityksestä. Hierarkian korostaminen saattaa myös siirtyä henkilökunnan keskinäiseen kanssakäymiseen, ja alkaa vaikuttaa työyhteisön sisäisiin suhteisiin ja yhteistyöhön. Osastot, työtehtävät ja ihmiset saavat paremman tai huonomman statuksen ja seurauksena ovat yrityksen sisäiset valtakamppailut. (Reinboth 2008, 50–51.)

### **5.1.3 Elämyspalvelu**

Asiakaspalvelua kokonaisuutena verrataan usein näyttelymiseen, ja elämyspalvelussa tämä piirre on viety kaikista pisimmälle. Elämyspalvelu on tässä esitellyistä kolmesta ryhmästä kaikista hajanaisin, ja viihteellisten elementtien merkitys vaihtelee toimialoittain ja tilanteittain niin, että elämyspalvelua on vaikea sovittaa yhden nimikkeen alle. Se voidaan jakaa kolmeen osaan, viihdyttävään palveluun, roolipalveluun ja ihailijapalveluun. (Reinboth 2008, 53.)

Viihdyttävän palvelun tarkoituksena on lisätä asiakkaan tuntemaa mielihyvää nimenomaan viihteellisiä elementtejä asiakaskohtaamiseen liittämällä. Se on kuitenkin aina vain lisämauste, eikä voi korvata varsinaista ydintoimintaa tai – palvelua tai paikata niissä esiintyviä puutteita. Viihdyttävän palvelun perustana voi olla esimerkiksi työntekijän käytös, kuten torien helppoheikkien nopea, äänekäs ja värikäs puhe tai konsulttien huumori ja lennokkaat kielikuvat. Ravintolaympäristössä asiakkaita on viihdytetty tuomalla kokit ruokasalien puolelle tai heittelemällä pulloja baaritiskin takana. Myös henkilökunnan vaatetusta voidaan käyttää lisäämään viihteellisyyttä. (Reinboth 2008, 54–55.)

Viihdyttäviä elementtejä voivat olla myös asiakastilojen fyysiset puitteet, jolloin poiketaan alalle tyypillisistä sisustusratkaisuista. Tiloihin saatetaan esimerkiksi tuoda esineitä, jotka eivät

sinne luonnostaan kuulu, kuten flyygeli odotushuoneeseen. Viihdyttävyyttä lisätään myös väreillä, valaistuksella ja esimerkiksi musiikilla. Viihdyttävän ajanvietteen järjestäminen tuo erityisesti yksitoikkoisiksi koettujen ydinpalveluiden käyttäjille lisäarvoa, ja niin tekevätkin esimerkiksi lentoyhtiöt. (Reinboth 2008, 55.)

Kun viihdyttävässä palvelussa henkilökunta tekee asioita erikoisella tavalla, niin roolipalvelussa henkilökunta ottaa kokonaan toisen henkilön tai hahmon roolin. Hahmo voi olla yleisesti tunnettu, kuten joulupukki tai muumit, jolloin sen on vastattava sitä mielikuvaa, joka asiakkaalle on etukäteen hahmosta muodostunut. Toinen vaihtoehto on luoda kokonaan uusi hahmo, esimerkiksi markkinoinnin tukena käytettävä maskotti, joita näkee paljon jokaisen suuremman tapahtuman yhteydessä, uusien tuotteiden lanseerauksissa, messuilla sekä asiakastapahtumissa. Uutta hahmoa luotaessa sen taustaksi on tehtävä kunnollinen tarina, ja sen luonne, arvot ja käyttäytyminen on suunniteltava tarkasti. (Reinboth 2008, 56.)

Ihailijapalvelulla tarkoitetaan yksinkertaisesti tähtien ja julkisuuden henkilöiden käytöstä ihailijoitaan kohtaan. Ihmiset ihastuvat henkilön julkiseen kuvaan, jota taas ihaillut joutuvat sovittelemaan suhteessa omaan persoonaansa, mikä liian raskaaksi käydessään saattaa johtaa idolin julkiseen hermostumiseen tai huonoon käytökseen. (Reinboth 2008, 57.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

Työssäni yhdistelen ja tulkitSEN asiakaspalvelun teoriaa asiakkuuksien hallinnan kautta. Tutkimusotteena on kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimus suoritetaan survey-tutkimuksena. Tutkimusta suunnitellessani olin töissä ravintolassa, jossa tutkimus tehtiin, ja ajatuksena oli työvuorojeni aikana, eri viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina, jakaa asiakkaille kysymyslomakkeita ja kenties keskustella lomakkeen sisällöstä heidän kanssaan. Suunnitelma kuitenkin muuttui, kun siirryin toiseen yksikköön, ja jouduin tulemaan ”ulkopuolisena” jakamaan lomakkeita asiakkaille.

### 6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänäni on kvantitatiivinen tutkimus, tutkimusstrategiana survey-tutkimus. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja tämän kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Survey-tutkimuksessa tietystä ihmisjoukosta, tässä tapauksessa Hemingway’sin asiakkaista, poimitaan otos yksilöitä ja jokaiselta yksilöltä kerätään aineisto strukturoidussa muodossa, tässä tapauksessa kyselylomakkeella. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.)

Kvantitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmetodikseni, koska pyrin saamaan verrattain suurelta joukolta ihmisiä vastaukset tiettyihin peruskysymyksiin, kun taas kvalitatiivisella tutkimuksella, esimerkiksi haastatteluilla, olisin saanut syvällisiä vastauksia, mutta otoksen olisi täytynyt olla huomattavasti pienempi. Suuremman joukon jopa hieman pintapuoliset vastaukset on ehkä helpompi muokata käyttökelpoisiksi työkaluiksi asiakassitouttamisen kehittämiseen.

Vastaukset lomakkeisiin kerään henkilökohtaisesti. Menen Hemingway’siin ja kysyn asiakkailta, olisiko heillä hetki aikaa vastata tutkimukseen. Samassa yhteydessä kerron kuka olen ja miksi teen kyseistä tutkimusta. Päädyin henkilökohtaiseen vastausten keräämiseen, koska haluan saada vastauksia sekä arkena että viikonloppuna, päiväsaikaan ja illalla. Pystyn myös tekemään muistiinpanoja esimerkiksi siitä paljonko ravintolassa on asiakkaita ja millainen tunnelma siellä vallitsee. Tekemieni muistiinpanojen perusteella pyrin vertaamaan saatuja vastauksia ja selittämään kenties vastausten eroja. Henkilökohtaisesti paikalla olemalla varmistan myös sen, että ylipäänsä saan vastauksia, pelkkä pöydän nurkalle jätetty paperipinkka kun sitä tuskin takaa. Mielestäni on myös hyvä olla käytettävissä, jos vastaajalla

on jotain kysyttävää lomakkeesta tai sen täyttämisestä. Tavoitteenani on saada noin 40 täytettyä vastauslomaketta.

## **6.2 Aineiston hankintakeinot**

Tekemässäni lomakkeessa kartoitetaan ensin vastaajan demografiset tekijät eli sukupuoli, ikä, kotipaikka sekä sosiaalinen asema, eli onko vastaaja opiskelija, yrittäjä, tällä hetkellä ei työelämässä jne. Kyselykaavake on liitteenä (Liite 1).

Demografisten tekijöiden selvittämisen jälkeen kysytään vastaajan motiiveja. Miksi hän on juuri nyt ravintolassa ylipäätään, seuraavassa kysymyksessä selvitetään sitä, miksi hän on juuri Mikonkadun Hemingway'sissa. Seuraava eli seitsemäs kysymys tiedustelee sitä, kuinka usein vastaaja käy kyseisessä ravintolassa, vai onko hän siellä kenties ensimmäistä kertaa.

Kaikki tähän asti esitetyt kysymykset ovat olleet monivalintakysymyksiä, mutta kahdeksas kysymys on avoin. Siinä selvitetään ravintolassa aikaisemmin käyneiden asiakkaiden motiivia tulla sinne uudestaan. Viimeinen kysymys on yhdistelmä monivalintaa ja avointa kysymystä. Kysymyksen aiheena on markkinointi, tarkemmin se, millaista markkinointia ihmiset haluaisivat Hemingway'sin taholta ottaa vastaan. Siinä viimeinen vaihtoehto on muotoa ”jotain muuta, mitä?”

## **6.3 Aineiston hankintavaiheet**

Hankin tutkittavan aineiston käymällä kolmesti keräämässä vastauksia tekemälläni kysymyslomakkeella Hemingway'sissa. Enimmäisen kerran kävin tiistai-iltapäivänä 20.10.2009 kello 15 jälkeen. Mennessäni asiakkaita oli noin kymmenen, ravintolassa viettämäni tunnin aikana asiakasmäärä kasvoi noin kahteenkymmeneen. Ihmiset olivat liikkeellä pääosin yksin, mutta loppupuolella naisia alkoi saapua kaksin ja pienissä ryhmissä.

Toinen keräyskerta oli seuraava ilta, keskiviikko 21.10. noin kello 24–01. Ravintolassa oli todella hiljaista, asiakkaita oli kuusi. Sää oli hieman sateinen ja kylmä, mikä saattoi selittää hiljaisuuden, mutta kuulemma tuntia aikaisemmin väkeä olisi ollut paljon enemmän. Jaoin lomakkeita neljä kappaletta.

Kolmas ja viimeinen aineiston keräys oli saman viikon perjantai-iltana. Aloitin vastausten keräämisen kello 22.30 ja lopetin kello 23.10 saatuani kokoon tavoitteenani olleen 20 täytettyä

vastauslomaketta. Väkeä oli paikalla mukavasti, yli 50 henkeä, ja naisia oli huomattavasti enemmän kuin miehiä.

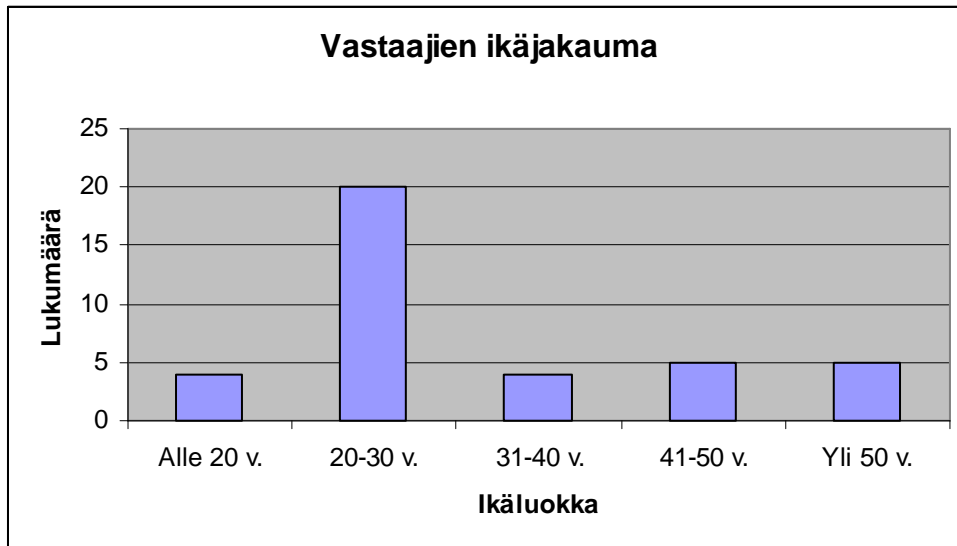
#### **6.4 Aineiston kuvailu ja aineiston analysointi**

Jokainen ihminen, jota pyysin täyttämään lomakkeen, teki sen. Käytin kuitenkin pientä harkintaa lomakkeita jakaessani, en esimerkiksi häirinnyt hyvin päihtyneitä ihmisiä tai ihmisiä, jotka puhuivat puhelimeen. Vastauksia sain kaikkiaan 38, joista 14 tiistai-iltapäivänä, neljä keskiviikkoiltana ja 20 perjantai-iltana.

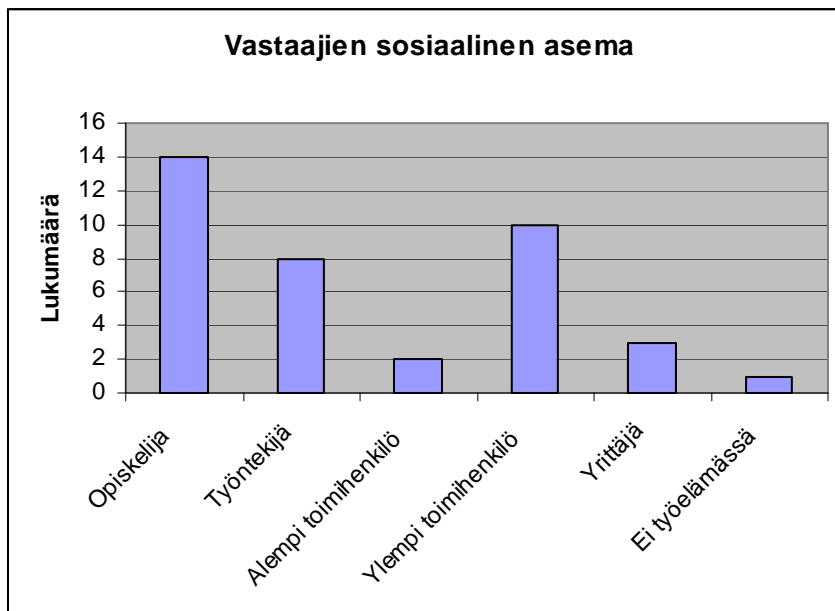
Tätä keräämääni aineistoa analysoin deskriptiivisen tilastotieteen menetelmillä, lähinnä frekvenssijakaumilla ja niiden graafisilla havainnoistuksilla. Tähän käytin Microsoft Excel-ohjelmaa.

## 7 Tutkimustulokset

Vastauksia sain kaikkiaan 38. Naisia vastaajista oli 27 (71 %), miehiä 11 (29 %). Valtaosa vastaajista, 53 prosenttia, oli iältään 20–30-vuotiaita. Ikäjakauma on esitetty kuviossa 4. Vastaajista 74 % oli kotoisin pääkaupunkiseudulta. Opiskelijoita oli 37 %, toinen suuri ryhmä oli ylemmät toimihenkilöt, joita oli 26 %. Vastaajien sosiaalinen asema on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma ryhmittäin.

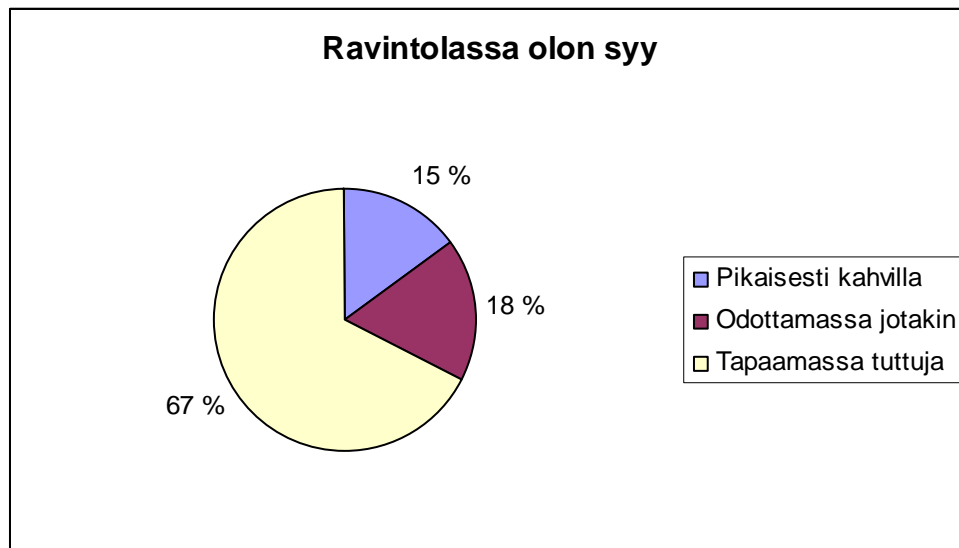


Kuvio 5. Vastaajien sosiaalinen asema.

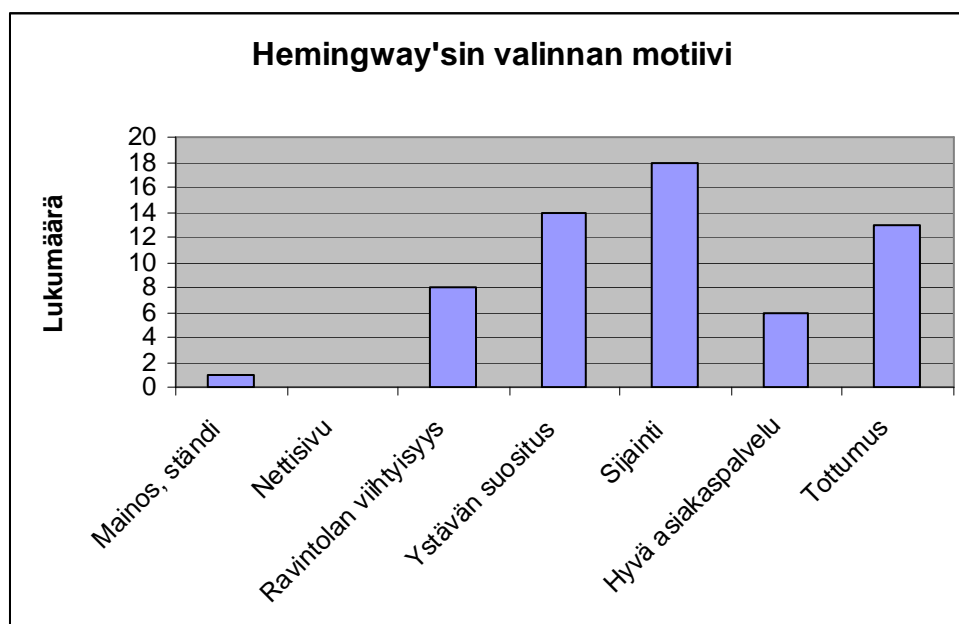
Yleisin motiivi ravintolassa oloon oli tuttujen tapaaminen, 71 prosenttia vastasi näin. Tässä kysymyksessä vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon, joten vastausten kokonaismäärä on 40. Tässä kysymyksessä kyse oli ylipäättensä ravintolassa olost, ei juuri kyseisen ravintolan



valinnasta. Ravintolassa olon motiivit on esitetty kuviossa 6. Myös seuraavassa kysymyksessä, tiedusteltaessa syytä ravintolan valintaan, vastaaja sai valita useamman vaihtoehdon. Suosituimmaksi motiiviksi juuri kyseisen Hemingway'sin valintaan nousi sijainti, 47 prosenttia. Hemingway'sin valitsemisen motiivit on esitetty kuviossa 7.



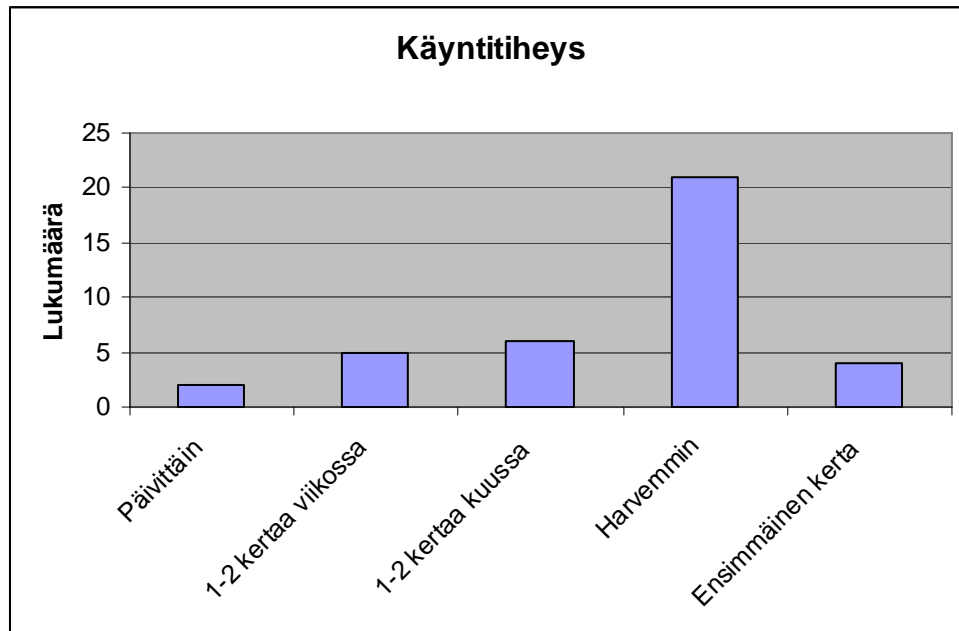
Kuvio 6. Ravintolassa olon syy



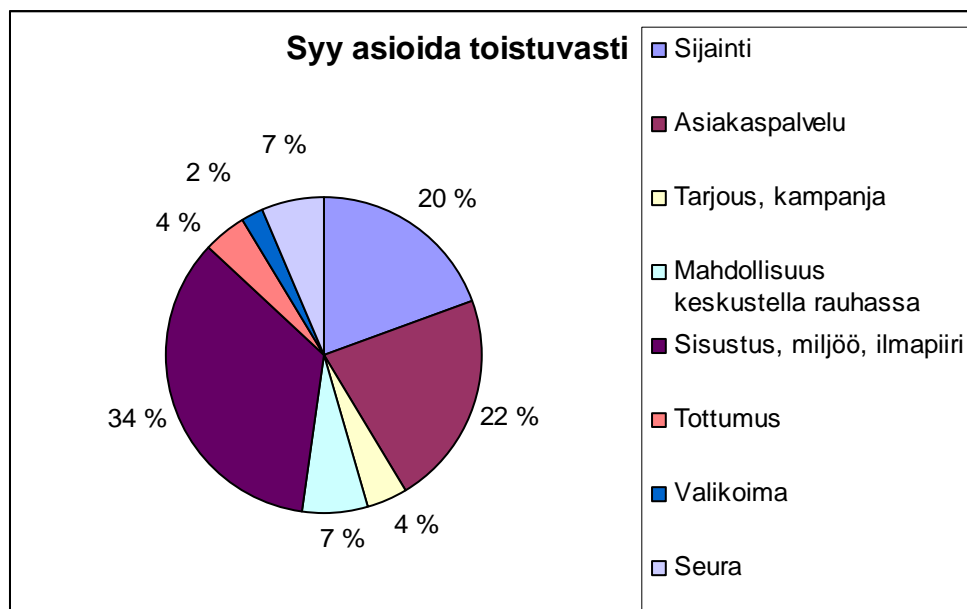
Kuvio 7. Hemingway'sin valinnan motiivi

Selvästi suurin osa vastaajista käy Hemingway'sissa harvemmin kuin 1-2 kertaa kuussa, tämän vaihtoehdon valitsi 55 % vastaajista. Vastaajien käyntitiheys on havainnollistettu kuviossa 8. Kahdeksas kysymys oli avoin, ja siinä tiedusteltiin, mikä on saanut vastaajan tulemaan Mikonkadun Hemingway'siin uudelleen, mikäli hän on käynyt siellä aikaisemmin. 35 % vastasi

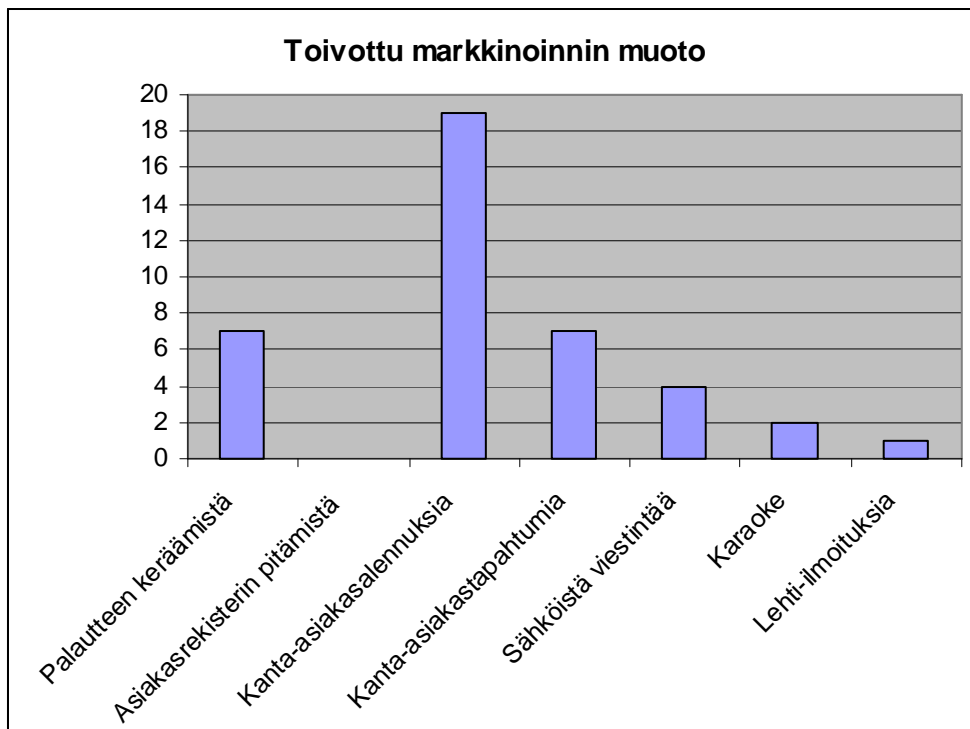
palanneensa sisutuksen, miljöön tai ilmapiiriin vuoksi. 22 prosenttia vastaajista nimesi toistuvan käymisen motiiviksi asiakaspalvelun, 20 % sijainnin. Luvut on esitetty kuviossa 9. Kaavakkeen viimeinen kysymys käsitteli asiakkaiden toiveita Hemingway'sin markkinoinnin suhteen. Suosituimmaksi vaihtoehdoksi nousi kanta-asiakasalennukset, 19 vastaajaa. Toiveet on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 8. Vastaajien käyntitiheys Hemingway's Mikonkadulla.



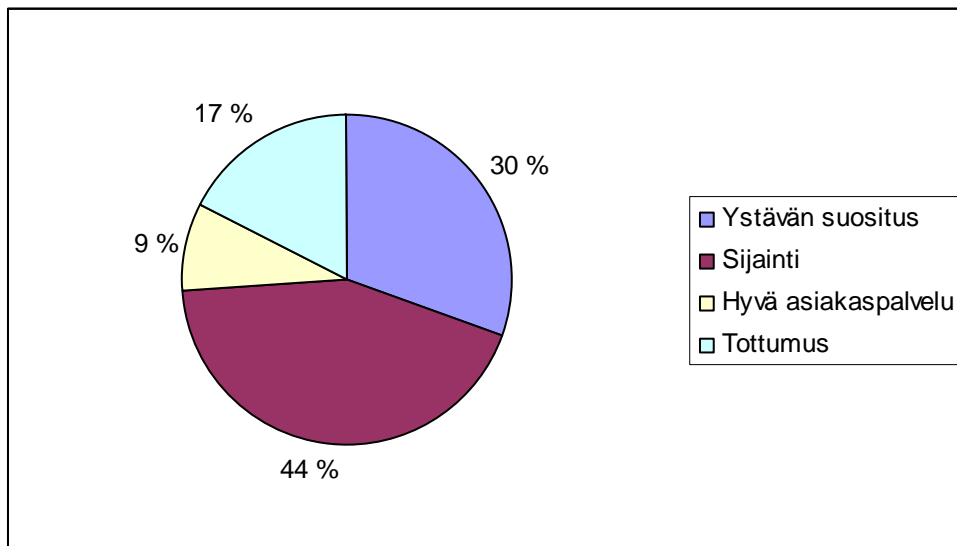
Kuvio 9. Syy asioida toistuvasti Hemingway's Mikonkadulla.



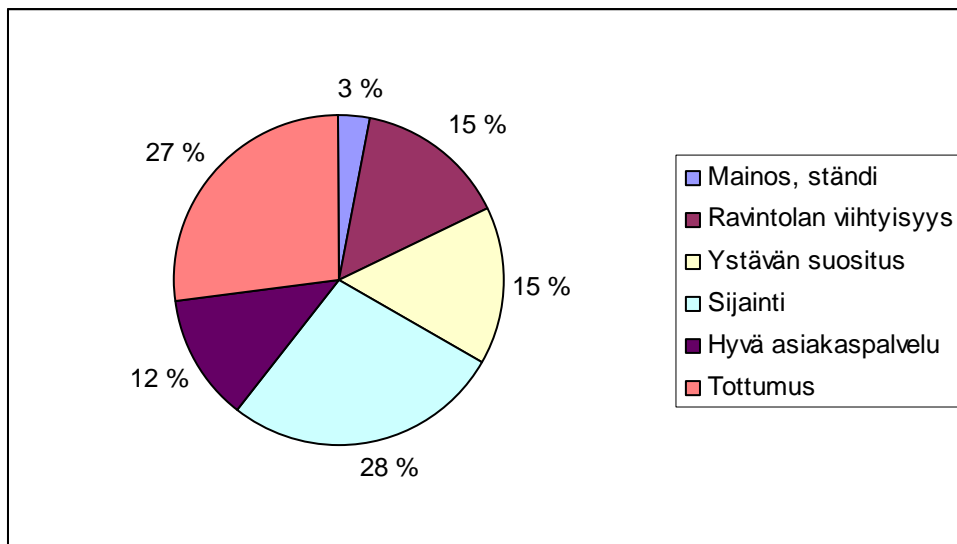
Kuvio 10. Mikonkadun Hemingway'silta toivottu asiakasmarkkinoinnin muoto.

Analysoidakseni vastauksia etsin joukkoja, joita voisi vertailla keskenään. Alun perin tarkoitus oli vertailla eri ajankohtina käyneiden asiakkaiden vastauksia keskenään, mutta arki-illan vastaajajoukko jäi niin pieneksi, että tulosten validiteetti olisi ollut kyseenalainen. Niinpä erottelin vastauksista omiksi ryhmikseen opiskelijat ja työelämässä mukana olevat, ja vertailin näiden ryhmien vastauksia selvittääkseni löytyykö niiden väliltä merkittäviä eroja, koska sen perusteella on mahdollista suorittaa sitouttamistoimenpiteitä niin, että ne vetoavat juuri haluttuun asiakaskuntaan, joka Hemingway'sin tapauksessa on olemukseltaan aikuista ja alkoholia vain kohtuudella käyttävää. Opiskelijoita oli kaikista vastaajista 37 %, työelämässä mukana oli 61 %.

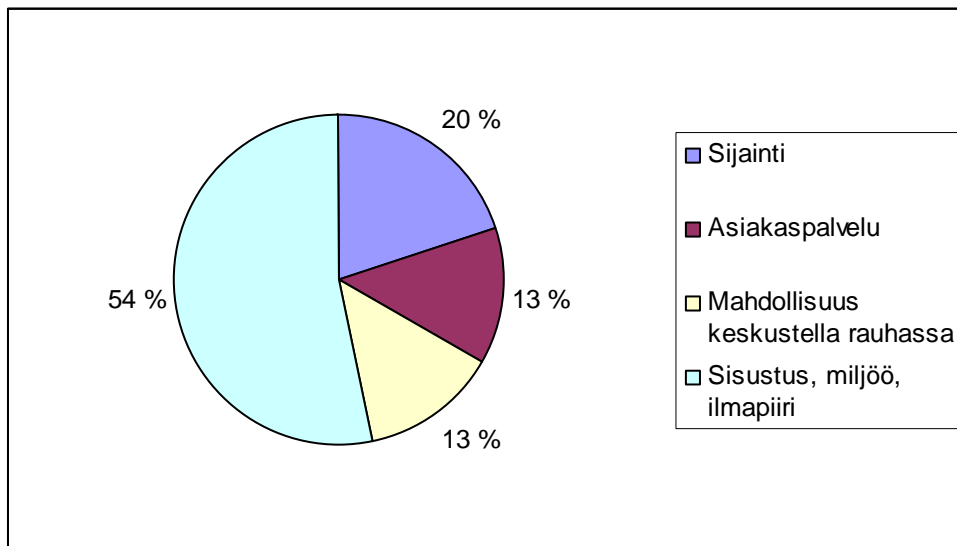
Näiden ryhmien väliltä löytyi selkeitä eroja kun kysymys oli siitä, mikä sai heidät tulemaan Mikonkadun Hemingway'siin uudelleen. Asiakaspalvelu oli saanut opiskelijoista asioimaan toistuvasti vain 13 prosenttia, kun taas työelämässä mukana olevista se oli houkutellut paikalle uudelleen 28 %. Opiskelijoista 53 prosenttia oli palannut sisutuksen, miljöön ja ilmapiiriin takia, työelämässä olevista vain 28 %. Seuran takia työelämässä olevista oli palannut 10 %, opiskelijoista ei yhtään. Tulokset on esitetty kuvioissa 13 ja 14. Kuvioissa 11 ja 12 on esitetty vastaajien motiivit olla Hemingway'sissa asiakkaina juuri kysymyksen esittämisen hetkellä.



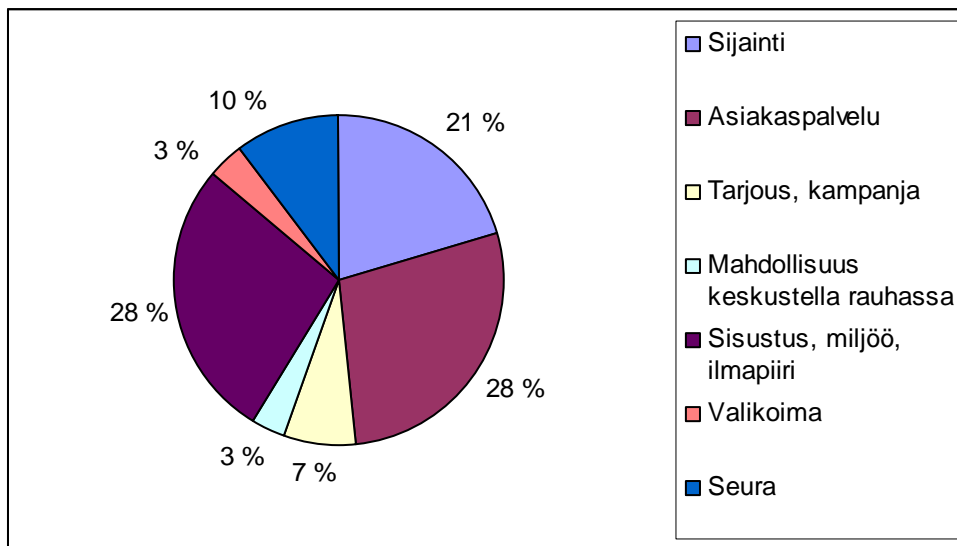
Kuvio 11. Opiskelijoiden motiivit Mikonkadun Hemingway'sin valintaan.



Kuvio 12. Työelämässä olevien motiivit Mikonkadun Hemingway'sin valintaan.

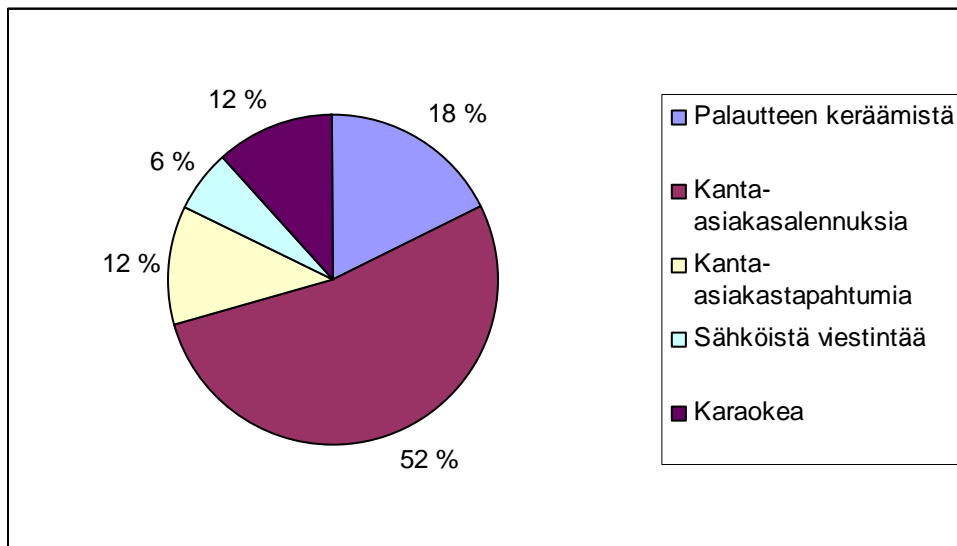


Kuvio 13. Opiskelijoiden motiivit asioida toistuvasti Hemingway's Mikonkadulla.

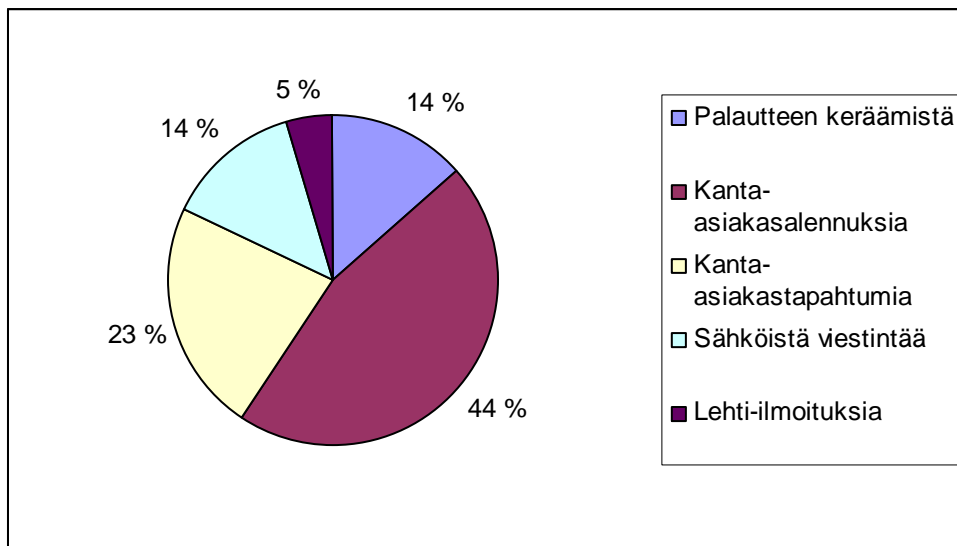


Kuvio 14. Työelämässä olevien motiivit asioida toistuvasti Hemingway's Mikonkadulla.

Kun kysyttiin, minkälaista Hemingway'sin markkinoinnin toivotaan olevan, sekä opiskelijoista että työelämässä olevista karkeasti noin puolet toivoi kanta-asiakasalennuksia. Merkittävimmät erot olivat kanta-asiakastapahtumien toivomisessa, joita työelämässä mukana olevista kannatti 23 %, opiskelijoista vai 12 %. Sähköistä viestintää vastaanottaisi, ehkä hieman yllättäen, työelämässä olevista 14 %, opiskelijoista vain 6 %. Kaksi opiskelijaa toi esiin toiveen karaokesta. Erot toivotuissa markkinointitavoissa on esitetty kuvioissa 15 ja 16.



Kuvio 15. Opiskelijoiden toivomat asiakasmarkkinoinnin keinot



Kuvio 16. Työelämässä mukana olevien toivomat asiakasmarkkinoinnin keinot.

## 7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta tehtäessä pyritään aina välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, ja niitä on pyrittävä jokaisessa tutkimuksessa arvioimaan tarkastelemalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia (Hirsjärvi ym. 2009, 226)

Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä pitkin, kun taas reliabiliteetti valaisee sitä, miten tarkasti tuloksia mitataan sekä ovatko mittaustulokset toistettavissa. Nämä kaksi käsitettä määrittelevät tulosten mittauksen luotettavuutta. (Vehkalahti 2008, 41–42.) Kysely- ja haastattelututkimuksessa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat ja saadaanko niiden avulla vastaus

tutkimusongelmaan (Heikkilä 2008, 186). Vastaajat saattavat esimerkiksi käsittää kysymekset toisin kuin tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija sitten käsittelee vastaukset oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 226–227.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta, mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla. Jos kaksi toisistaan riippumatonta arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Samaten jos samaa henkilöä eri kerroilla tutkittaessa tulokset pysyvät samoina, tulokset ovat reliabeleita. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.)

Mielestäni oma tutkimukseni oli tarpeeksi validi ja reliabeli, jotta siitä saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa Mikonkadun Hemingway'sin seuraavia asiakassitouttamistoimenpiteitä. Tavoitteena oli selvittää, keitä ravintolan asiakkaat oikeastaan ovat sekä minkälaista asiakasviestintää he ovat kiinnostuneita vastaanottamaan, ja se tavoite täyttyi. Otos oli melko pieni, vain vajaa neljäkymmentä ihmistä, mutta ainakin vastaajista kaikki tuntuivat keskittyvän kysymyslomakkeen täyttämiseen, eivätkä vain hutkineet rasteja ruutuihin sattumanvaraisesti. Otoksen pienuus saattaa kuitenkin heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Suuremman reliabiliteetin olisi saavuttanut myös tekemällä kyselystä pidemmän, kasvattamalla kysymysten ja vastausvaihtoehtojen määrää tai tekemällä syvällisemmän haastattelututkimuksen. Kovin pitkä kysymyslomake ei kuitenkaan ollut mielestäni toimiva ratkaisu, koska asiakkaita pyydettiin vastaamaan kyselyyn usein niin, että heillä oli seuraa tai he halusivat vain rentoutua hetken. Niinpä pidempi kysymyslomake olisi saattanut laskea vastausprosenttia huimasti. Ja, kuten aikaisemmin totesin, lyhyelläkin lomakkeella saatiin riittävä määrä tietoa.

Jos olisin pystynyt noudattamaan alkuperäistä tutkimussuunnitelmaani ja jakamaan lomakkeita työvuorojeni aikana, olisin saanut luultavasti kattavamman näytteen Hemingway'sin asiakaskunnasta kaikkina viikon vaiheina, koska olisin voinut käyttää vastausten keräämiseen huomattavasti pidemmän aikavälin. Suurempi vastausten määrä olisi antanut luottavaisemman mielen tehdä johtopäätöksiä ja toimia rohkeasti saatujen tulosten mukaisesti.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia tietoa siitä, minkälainen Hemingway's Mikonkadun asiakaskunta todellisuudessa on, ja minkälaiset asiakassitouttamisen työkalut toimisivat kyseisen tai halutun asiakaskunnan kohdalla. Asiakaskunta osoittautui nuoremmaksi kuin ennalta odotettiin, ja ainakin kyselyyn vastanneista hyvin harva kävi Hemingway'sissä niin usein, että heitä voisi laskea kanta-asiakkaisiksi, mikä oli melko yllättävää. Kuten etukäteen arvelinkin, asiakaspalvelu vaikuttaisi olevan se ratkaiseva tekijä, joka saa ihmiset tulemaan samaan ravintolaan uudelleen, ja siihen kannattaa paneutua. Myös palautteen kerääminen vaikuttaisi olevan ihmisille tärkeää, joten jatkossa kannattaisi luultavasti tehdä pienimuotoisia asiakaskyselyitä säännöllisesti. Tämä auttaisi myös pysymään tietoisena siitä, minkälaisista ihmisistä Mikonkadun Hemingway'sin asiakaskunta koostuu. Tällöin voitaisiin kehittää tuotevalikoimaa ja suunnitella tapahtumia niin, että ne todella vetoavat asiakkaisiin. Palautteen kerääminen oli myös saatujen vastausten perusteella toivottu toimenpide.

Tähän nimenomaiseen tutkimukseen vastanneet olivat keskimäärin nuorempia kuin mutuntuntumalla on Hemingway'sin asiakaskunnan oletettu olevan, mikä saattaa tietysti olla sattumaa, ja toistuvat kyselyt antaisivat todellisemman kuvan. Kenties vastanneiden alhaisesta keski-ikästä johtuen suosituin asiakassitouttamistoimenpide vastanneiden kesken oli alennusten antaminen kanta-asiakkaille. Nuoremmalla ikäpolvella kun rahatilanne ei aina ole niin hyvä kuin vanhemmilla. Toki tämä on myös asiakasvalintakysymys, Mikonkadun Hemingway'sin asiakaskunnan halutaankin olevan olemukseltaan aikuista ja hyvin toimeen tulevaa. Lähes aina Restelin ravintoloissa on joku tuote tarjouksessa YkkösBonus-kortilla, mutta näitä ei ehkä mielletä kanta-asiakasalennuksiksi, koska sen saa vaikka kävellessään ensimmäisen kerran ovesta sisään, kunhan vain on kyseinen kortti.

Kanta-asiakastapahtumien järjestäminen sai kannatusta tutkimukseen vastanneiden joukossa. Kanta-asiakasalennukset ja – tapahtumat vaatisivat kuitenkin toisen asiakasrekisterin luomisen YkkösBonus-järjestelmän rinnalle. YkkösBonus ei mielestäni ole mitenkään selkeästi profiloitunut Hemingway'seihin liittyväksi, ja kun suurimmalla osalla asiakkaista on lompakossaan kaikkien suurten ketjujen bonuskortit, ne eivät ehkä toimi sitouttamisen välineinä niin paljon, kuin pelkästään Mikonkadun tai kaikkien Hemingway'sien yhteinen kanta-asiakaskortti toimisi. Joka tapauksessa olisi luotava jonkinlainen asiakasrekisteri, kanta-asiakaskortilla tai ilman, jotta voitaisiin järjestää todellisia kanta-asiakastapahtumia, ja kutsua niihin juuri ne ihmiset, jotka ovat todella sitoutuneita tai halukkaita sitoutumaan juuri Hemingway'sin asiakkaisiksi.



Asiakkaiden demografinen rakenne poikkesi odotetusta asiakkaiden ollessa nuorempia kuin oletettiin ja odotettua suuremman osan ollessa opiskelijoita. Nyt ravintolan johdon on tehtävä päätöksiä perustuen tähän tosiasiaan. Joko toimintaa aletaan sopeuttaa olemassa olevan asiakaskunnan mukaan, panostaen sisustukseen ja hintojen tarkastamiseen alaspäin, tai asiakaskuntaa pyritään muuttamaan toivottuun suuntaan. Konseptikuvauksessa Hemingway'sin asiakas on määritelty olemukseltaan aikuiseksi, ja tämä aikuisempi joukko painotti vastauksissaan asiakaspalvelun merkitystä ja toiveita kanta-asiakastapahtumiin ja sähköiseen viestintään.

Kanta-asiakastapahtumia ja alennuksia toivottiin huomattavasti, ja jos nämä toiveet halutaan toteuttaa, on luotava uusi kanta-asiakasjärjestelmä, joko vain tämän yhden ravintolan käyttöön tai koko Hemingway's -ketjulle. Tällainen järjestelmä, ja siihen toivottavasti liittyvä jatkuva tiedon ja palautteen keruu mahdollistaa tapahtumien ja alennusten suuntaamisen todellisille kanta-asiakkaille. Kanta-asiakasalennusten ja -tapahtumien toistuva toivominen oli mielenkiintoista sikäli, että suurella osalla asiakkaista asiakkuuden elinkaari oli vasta alussa, tai he kävivät Hemingway'sissa harvemmin kuin kerran kuussa. Ehkä tästä vastausjakaumasta voi päätellä, että ihmisillä kyllä olisi halu sitoutua kanta-asiakkaaksi tiettyyn ravintolaan, mutta heille ei suunnata tarpeeksi sitouttamistoimenpiteitä. He siis ovat ikään kuin valmiita poimittaviksi, kunhan joku vain näkee sen vaivan.

Asiakaspalvelu oli suuri syy monella asioida toistuvasti Hemingway's Mikonkadulla. Asiakaspalvelu on siis oletettavasti siellä tällä hetkellä laadukasta, mutta siihen uskoon ei saa tuudittautua, vaan asiaan pitää panostaa jatkossakin, jotta asiakkaat eivät koe tason laskevan. Jos asiakaspalvelu tällä hetkellä on siellä erinomaista, mutta taso laskee, ei auta vaikka asiakaspalvelun saralla oltaisiin silti parempia kuin pahimmat kilpailijat. Asiakkaat vertaavat tilannetta aikaisempaan, ja vaihtavat mahdollisesti ravintolaa.

## Lähteet

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – Totuuksia tuloksellisuudesta. WSOYpro. Helsinki.

Alkoholilaki 8.12.1994/1143

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Blomqvist, R., Dahl J. & Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi – Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec, asiakaspalvelua ravintolassa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhalinta. TummaVuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. WSOY. Porvoo.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Restel vuosikertomus 2008. Luettavissa:

[http://resourcesrestel.cfserver1.nebula.fi/resdir\\_000232/restel\\_vuosikertomus2008\\_278405911.pdf](http://resourcesrestel.cfserver1.nebula.fi/resdir_000232/restel_vuosikertomus2008_278405911.pdf)

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Hager, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Suominen, O. 10.12.2009. Suullinen haastattelu.

Taloussanomat 16.3.2009. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2009/03/16/halvalla-hinnalla-ei-pitkalle-potkita/20097105/12?offset=10#comments>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ålander, K. 2000. Suoramarkkinointi asiakashallinnan työvälineenä – Näkökulmia suoramarkkinoinnin mahdollisuuksiin asiakkuuksien hallinnassa. Painotalo Sisäsuomi Oy. Jyväskylä.

[http://www.ykkosbonus.com/lahikauppa/ykkosbonus.nsf/sivut/index?OpenDocument&cid=index&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Ykkosbonus](http://www.ykkosbonus.com/lahikauppa/ykkosbonus.nsf/sivut/index?OpenDocument&cid=index&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Ykkosbonus), viitattu 27.11.2009.

[www.hemingways.fi](http://www.hemingways.fi)

[www.sloppyjoes.com](http://www.sloppyjoes.com)

<http://kartta.hel.fi/opas/main/default.asp?o=1&l=1&d=Mikonkatu%20&n=73482&e=52617>

## Liitteet

## Liite 1. Kysymyslomake

Hemingway's  
Mikonkatu 8

## Asiakaskysely

20.10.2009

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää asiakassitouttamisen keinoja.

Sukupuoli ☐ Mies

☐ Nainen

Ikä ☐ Alle 20 v. ☐ 20-30 v. ☐ 31-40 v. ☐ 41-50 v. ☐ Yli 50 v.

Kotipaikka ☐ Pääkaupunkiseutu

☐ Muu

Oletteko ☐ Opiskelija  
☐ Ylempi toimihenkilö

- ☐ Työntekijä
- ☐ Yrittäjä

- ☐ Alempi toimihenkilö
- ☐ Ei työelämässä

## Miksi liikkeellä?

☐ Pikaisesti kahvilla ☐ Odottamassa jotakin  
☐ Pelaamassa ☐ Tapaamassa tuttuja

## Mikä houkutteli juuri Hemingway'siin?

- ☐ Mainos, ständi
- ☐ Ravintolan viihtyisyys
- ☐ Sijainti
- ☐ Olen tottunut käymään täällä
- ☐ Nettisivu
- ☐ Ystävän suositus
- ☐ Hyvä asiakaspalvelu

Kuinka usein käyttte Hemingway'sissä?

☐ Päivittäin ☐ 1-2 kertaa viikossa  
☐ 1-2 kertaa kuussa ☐ Harvemmin  
☐ Olen täällä ensimmäistä kertaa

Mikä sai Teidät tulemaan uudestaan, mikäli olette käynyt aikaisemmin?

Millaista haluaisitte Hemingway'sin markkinoinnin olevan?

☐ Palautteen keräämistä ☐ Asiakasrekisterin pitämistä ☐ Kanta-asiakasalennuksia

☐ Kanta-asiakastapahtumia ☐ Sähköistä viestintää  
☐ Jotain muuta, mitä?

Kiitos!